

78,3  
К 60

М. Н. Колесникова

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ БИБЛИОТЕКИ

- ❑ Управление персоналом в системе управления библиотекой
- ❑ Силь и методы управления персоналом библиотеки
- ❑ Мотивация трудовой деятельности сотрудников библиотеки
- ❑ Конфликты и стрессы в библиотечном коллективе



издательство  
**ПРОФЕССИЯ**



132944(1)

Ph 2015



КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТОК  
СРОКОВ ВОЗВРАТА

КНИГА ДОЛЖНА БЫТЬ  
ВОЗВРАЩЕНА НЕ ПОЗЖЕ  
УКАЗАННОГО ЗДЕСЬ СРОКА

8 499-619-08-52

Колич. пред. выдач \_\_\_\_\_

27.08.19



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

УПРАВЛЕНИЕ

ГУК "ЦБ  
ЦЕНТРАЛЬНАЯ  
ИМ. Ф. И.



78.3  
К 60  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВ

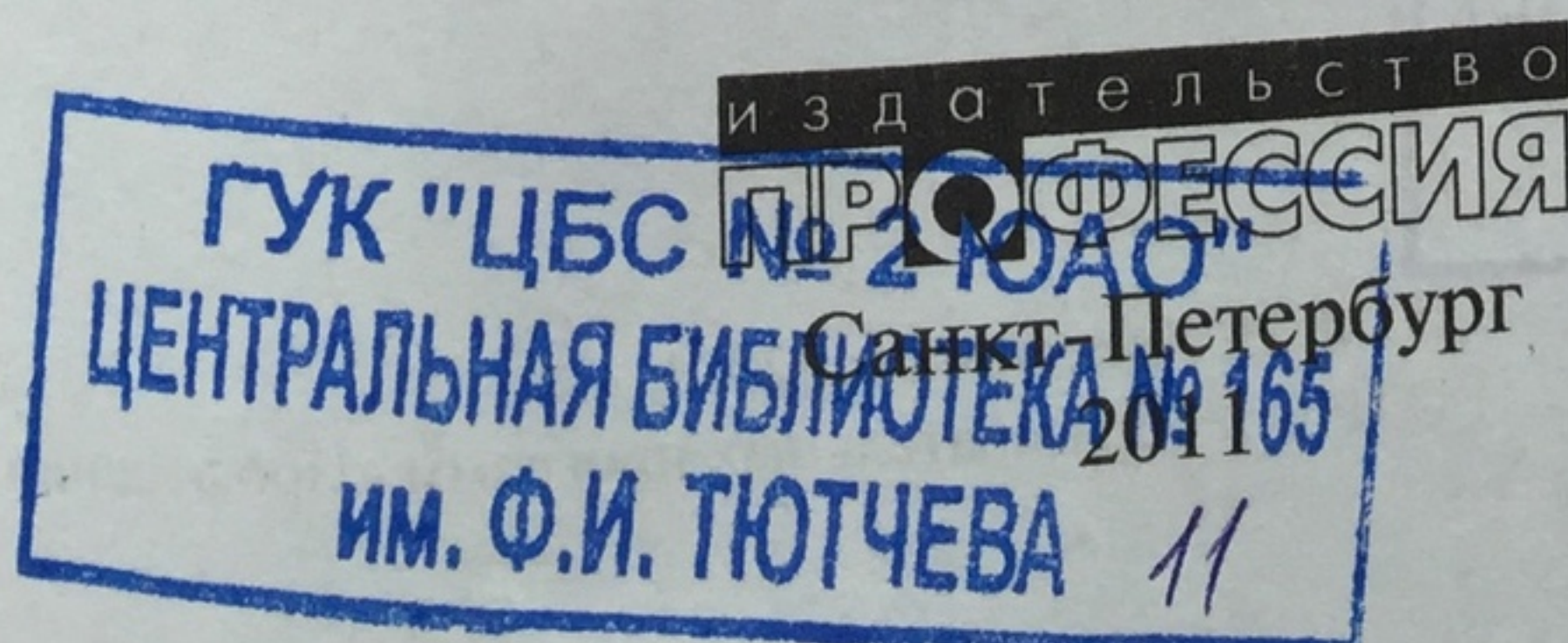
М. Н. Колесникова

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ БИБЛИОТЕКИ

*Учебно-практическое пособие*

СПИСАНО

132944/11



АБОНЕМЕНТ



УДК 028.625 + 371.4  
ББК 78.39я73  
К61

*Издается по решению редакционно-издательского совета  
Санкт-Петербургского государственного университета  
культуры и искусств*

Рецензенты:

Д-р пед. наук, проф. В. С. Крейденко;  
Заслуженный работник культуры РФ С. Ф. Дерюгина

**М. Н. Колесникова**

К61 Управление персоналом библиотеки : учеб.-практ. пособие /  
М. Н. Колесникова. — СПб. : Профессия, 2011. — 192 с.

ISBN 978-5-91884-021-4

В пособии раскрыты сущность и основы управления персоналом библиотеки в современных условиях, представлены нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом, специфика библиотечного коллектива и др. Издание содержит ряд приложений практического характера по вопросам найма, оценки, увольнения, организации условий труда сотрудников и др.

Пособие предназначено для студентов библиотечно-информационных факультетов, учащихся библиотечных колледжей, руководителей библиотек разных типов и видов, работников кадровых служб, системы повышения квалификации и переподготовки управленческих кадров органов культуры и библиотек и др.

УДК 028.625 + 371.4  
ББК 78.39я73

Государственное учреждение культуры  
города Москвы  
"Централизованная библиотечная система № 2  
Южного административного округа"

ISBN 978-5-91884-021-4

© М. Н. Колесникова, 2011  
© Центр образовательных программ «Профессия», 2011



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	3
<b>РАЗДЕЛ 1. Организационно-правовые основы управления персоналом библиотеки .....</b>	<b>5</b>
<b>Тема 1.1. Персонал библиотеки как социально-экономическая категория.....</b>	<b>7</b>
1.1.1. Трудовые ресурсы и персонал библиотеки.....	7
1.1.2. Структура персонала (штатный состав) библиотеки.....	8
<b>Тема 1.2. Субъекты управления персоналом библиотеки .....</b>	<b>11</b>
1.2.1. Аппарат управления.....	11
1.2.2. Руководитель библиотеки.....	13
<b>Тема 1.3. Управление персоналом в системе управления библиотекой .....</b>	<b>19</b>
1.3.1. Основы системы управления персоналом.....	19
1.3.2. Служба персонала .....	22
<b>Тема 1.4. Функции системы управления персоналом библиотеки.....</b>	<b>24</b>
1.4.1. Управление трудовыми ресурсами .....	24
1.4.2. Социальное управление .....	55
1.4.3. Нормативно-правовое обеспечение .....	74
Литература.....	81
<b>РАЗДЕЛ 2. Психологические основы управления персоналом библиотеки .....</b>	<b>83</b>
<b>Тема 2.1. Стиль и методы управления персоналом библиотеки .....</b>	<b>85</b>
2.1.1. Стиль управления .....	85
2.1.2. Гендерные аспекты стиля управления.....	87
2.1.3. Методы управления .....	96
<b>Тема 2.2. Организационное поведение сотрудников. Стиль делового общения... 101</b>	<b>101</b>
2.2.1. Сущность организационного поведения.....	101
2.2.2. Этика деловых отношений.....	104
2.2.3. Формы делового общения .....	108
<b>Тема 2.3. Мотивация трудовой деятельности .....</b>	<b>115</b>
2.3.1. Теории мотивации .....	115
2.3.2. Организационные и морально-психологические меры мотивации .....	123
2.3.2. Проблемы мотивации персонала библиотеки.....	126
<b>Тема 2.4. Коллектив как высшая стадия развития персонала .....</b>	<b>129</b>
2.4.1. Особенности трудового коллектива .....	129
2.4.2. Формальные и неформальные группы .....	131
2.4.3. Социально-психологический климат коллектива .....	135
<b>Тема 2.5. Конфликты и стрессы в библиотечном коллективе.....</b>	<b>138</b>
2.5.1. Природа конфликтов .....	138
2.5.2. Типология конфликтов.....	139
2.5.3. Управление конфликтами .....	142
2.5.4. Моббинг .....	145
2.5.5. Стресс.....	147
Литература.....	149
Приложения .....	151
Приложение 1. Сведения о специалистах библиотеки.....	152
Приложение 2. Штатное расписание .....	153



Приложение 3. Лист собеседования при приеме на работу .....	154
Приложение 4. Анкета при приеме на работу .....	155
Приложение 5. Примерная структура текста трудового договора .....	159
Приложение 6. Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу .....	160
Приложение 7. Примеры записей в трудовой книжке .....	162
Приложение 8. Примерный перечень показателей для оценки работников .....	163
Приложение 9. Форма оценочного листа работника .....	165
Приложение 10. Аттестационный лист .....	167
Приложение 11. Образец плана карьеры .....	169
Приложение 12. Примерный план становления в должности .....	170
Приложение 13. Приказ (распоряжение) о прекращении (расторжении) действия трудового договора с работником (увольнении) .....	173
Приложение 14. Извлечение из Общероссийского классификатора управленческой документации (ОКУД) ОК 011-93. Класс 0200000 «Организационно-распорядительная документация». Утвержден и введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 30 декабря 1993 г. № 299 (с изм. и доп. 1999—2004 гг.) .....	175
Приложение 15. Документация по управлению персоналом .....	177
Приложение 16. Примерный текст должностной инструкции заведующего сектором библиотеки .....	179
Приложение 17. Примерный текст должностной инструкции библиотекаря отдела обслуживания .....	183
Приложение 18. Требования к освещенности рабочих мест .....	187
Приложение 19. Размеры площадей служебных помещений .....	188
Приложение 20. Способы визуального изменения объема помещений .....	189



## ВВЕДЕНИЕ

Изменения, произошедшие в нашей стране за последние двадцать лет, имеют для библиотек существенное значение. Современная библиотека — сложный, многофункциональный организм, требующий повышенного внимания и эффективного руководства всеми своими подсистемами. Одной из важнейших и, пожалуй, самых непростых для управления подсистем являются человеческие ресурсы — работники библиотеки, обеспечивающие своим трудом ее существование и развитие.

Данное пособие посвящено вопросам управления библиотечными кадрами с точки зрения системного подхода к организации такого управления. В нем нашли отражение современные представления о персонале библиотек, основных направлениях кадрового менеджмента и др.

Необходимость подготовки подобного пособия вызвана, с одной стороны, потребностями учебного процесса на библиотечных факультетах вузов культуры. Учебная дисциплина «Управление персоналом библиотеки» является профильным профессиональным курсом программы подготовки бакалавров библиотечно-информационной деятельности, которая вступает в действие в 2011 г.

С другой стороны, потребности практического решения кадровых проблем в условиях библиотек требуют комплексного осещения управления персоналом как определенной системы мер, осуществляемых руководством библиотеки для формирования и оптимального использования и развития ее трудовых ресурсов.

В связи с этим предлагаемое пособие носит учебно-практический характер, что расширяет возможности его применения и делает полезным не только будущим библиотечным кадрам, но и ныне работающим, ежедневно сталкивающимся с проблемами управления персоналом.

Первый раздел издания отражает организационные основы управления персоналом, а именно: характеристику персонала библиотеки как социально-экономической категории, субъектов



управления персоналом (аппарата управления), а также системы управления персоналом и ее функций.

Второй раздел посвящен социально-психологическим основам управления персоналом библиотеки. Рассмотрены такие темы, как стиль и методы управления, организационное поведение сотрудников, мотивация трудовой деятельности, трудовой коллектив, конфликты и стрессы в коллективе.

Каждый раздел завершается списком рекомендуемой литературы, что позволяет читателям пособия углубить и расширить свои знания по рассматриваемой теме. Изложение материала сопровождается иллюстрациями в виде схем и таблиц.

Практическую направленность пособия отражает как соответствующий характер изложения материала (насыщенность нормативно-правовой, организационной и методической информацией), так и многочисленные приложения, содержащие образцы кадровой документации.

Книга адресована студентам вузов культуры, слушателям системы повышения квалификации, руководителям, сотрудникам служб персонала и отделов кадров библиотек и органов управления культурой.



## Раздел 1

# ОРГАНИЗАЦИОННО- ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БИБЛИОТЕКИ



## ПЛАН РАЗДЕЛА

*Тема 1.1. Персонал библиотеки как социально-экономическая категория*

1.1.1. Трудовые ресурсы и персонал библиотеки

1.1.2. Структура персонала (штатный состав) библиотеки

*Тема 1.2. Субъекты управления персоналом библиотеки*

1.2.1. Аппарат управления

1.2.2. Руководитель библиотеки

*Тема 1.3. Управление персоналом в системе управления библиотекой*

1.3.1. Основы системы управления персоналом

1.3.2. Служба персонала

*Тема 1.4. Функции системы управления персоналом библиотеки*

1.4.1. Управление трудовыми ресурсами

1.4.2. Социальное управление

1.4.3. Нормативно-правовое обеспечение



## Тема 1.1

# ПЕРСОНАЛ БИБЛИОТЕКИ КАК СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ

### 1.1.1. Трудовые ресурсы и персонал библиотеки

Понятие «трудовые ресурсы» используется для обозначения экономически активного населения, предлагающего свой труд для производства товаров и оказания услуг, т. е. их труд является товаром.

Библиотечные работники выступают в качестве трудовых ресурсов в структуре экономического потенциала библиотеки. Это обусловлено тем, что библиотечные специалисты являются носителями знаний по библиотечному делу, управлению, экономике. В целом, человеческие ресурсы, в отличие от других видов ресурсов, обладают огромными возможностями, поскольку имеют способности к саморазвитию. Профессионализм библиотекаря — это знания, навыки, способности. Они не пропадают, а накапливаются со временем, поэтому важно правильно определять мотивации включения специалистов в разные виды деятельности, выявлять их скрытые возможности.

Близкими к понятию «трудовые ресурсы» являются также понятия «персонал», «кадры», «трудовой потенциал», которые необходимо рассмотреть отдельно.

**Персонал — это совокупность физических лиц, заключивших с организацией как юридическим лицом договор найма;** применительно к библиотеке — это все лица, которые в ней трудятся, в том числе по совместительству (библиотечные специалисты, инженеры, технические работники), выполняют производственные или управленческие операции с использованием средств труда. Персонал неоднороден по составу, специальностям, квалификации (подробнее см. п. 2.1.3).

**Кадры (кадровый состав) — это ядро персонала, представленное штатным составом работников, компетентность которых позво-**



**ляет обеспечить функционирование библиотеки даже при минимальной численности персонала.**

Синонимом персонала является понятие «штаты», т. е. **численность трудовых ресурсов согласно установленному учредителем библиотеки штатному расписанию**. В нем определяется структура аппарата управления, наименование штатных должностей, размеры окладов по каждой должности. Таким образом, формирование персонала включает составление штатного расписания, поиск и отбор кадров, их распределение по рабочим местам, мотивацию, разработку методов оценки персонала и др.

Трудовой потенциал — **это численность трудовых ресурсов определенного образовательного, интеллектуального и профессионального уровня в библиотеке; большое значение имеет их ориентация на развитие, самосовершенствование через приобретение новых знаний.**

Трудовые ресурсы — сложный объект управления. Их особенность заключается в том, что чем больше люди включены в профессиональную деятельность, тем меньше времени им требуется для качественного решения профессиональных задач. Между тем, это не исключает необходимости инвестиций в их развитие, поддержание в трудоспособном состоянии даже высококвалифицированных специалистов, с тем чтобы, исходя из экономической целесообразности, более полно использовать творческий потенциал работников.

С понятием трудовых ресурсов связаны так называемые **организационные ресурсы библиотеки**, к которым относятся организация работы, система разделения труда, принципы и методы управления, взаимоотношения руководителя и подчиненных. Их назначение состоит в приведении всех остальных ресурсов во взаимодействие для осуществления производственного процесса библиотечного обслуживания. Действие организационных ресурсов основывается на **информационных ресурсах библиотеки**, т. е. нормативно-правовой, экономической и производственной информации, которой она располагает.

### **1.1.2. Структура персонала (штатный состав) библиотеки**

Под **структурой персонала** (социальной структурой организации) понимается количественное соотношение между группами работников, задаваемое технологической и организационной



структурами организации. Свое выражение она находит в штатном расписании, которое отражает ее нормативное состояние.

Структура персонала библиотеки определяется ее назначением и зависит от объема и состава фондов, наличия специального оборудования, применяемой технологии и условий организации труда. Необходимая величина персонала библиотеки измеряется количеством используемого рабочего времени и размером фонда заработной платы.

Различают статистическую и аналитическую структуру персонала.

*Статистическая структура* отражает распределение и движение персонала по категориям и группам должностей; включает персонал основных видов деятельности (работники аппарата управления, основных подразделений, занятая созданием продукции/услуг библиотеки) и неосновных видов деятельности (работники хозяйственной и ремонтной части, социальной сферы и т. п.). Все они в своих подразделениях занимают должности руководителей, специалистов, рабочих.

*Аналитическая структура* определяется на основе специальных признаков.

Библиотечный работник, как и любой наемный работник, имеет ряд характеристик — пол, возраст, состояние здоровья, уровень интеллекта, образование, профессиональную подготовку, уровень квалификации, социальный статус, поэтому структуру персонала библиотеки можно дифференцировать по следующим признакам, в частности:

- *социальный* — персонал включает такие категории работников, как рабочие, служащие, специалисты, руководители;
- *социально-демографический* — персонал представлен разными возрастными и национальными группами;
- *профессионально-квалификационный* — персонал делится на высококвалифицированных, квалифицированных, мало-квалифицированных, неквалифицированных работников;
- *образовательный* — персонал включает сотрудников со средним специальным и высшим библиотечным образованием и небиблотечным (высшим и средним специальным) образованием (см. прил. 1), с незаконченным высшим образованием, средним общим, неполным средним;
- *функциональный* — персонал современных библиотек составляют, кроме библиотекарей, библиографов, методистов, и другие категории специалистов — бухгалтеров, инженеров,



программистов, юристов, художников-оформителей и др., а также технических работников — электромонтеров, гардеробщиков, дворников и т. п.;

- ☐ *гендерный* — персонал библиотеки, как правило, составляют женщины.

Занятие должности в библиотеке требует обладания соответствующей профессией и квалификацией.

Под *профессией* понимают совокупность специальных теоретических знаний, практических навыков и опыта, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и работы в данной области, позволяющих осуществлять соответствующий вид деятельности, а также род занятий. В РФ существует «Общий классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов» (ОКПДТР) в соответствии с «Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих» и «Единой номенклатурой должностей служащих» и квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих, где отражены характеристика работы, требования к знаниям и умениям.

Способность приемлемого выполнения профессиональных обязанностей в результате наличия у человека психических и психофизиологических качеств получила название *профессиональной пригодности* (в нее входят физические данные и состояние здоровья, квалификация, опыт, активность, личные качества, направленность личности и мотивированность, деловое поведение). Она может быть потенциальной и реальной.

В пределах каждой профессии выделяются *специальности* — виды деятельности, связанные с выполнением более ограниченных функций.

Опыт и практика увязывают навыки, знания и умения воедино, формируя *квалификацию*, т. е. степень профессиональной подготовки, необходимую для выполнения данных трудовых функций. Чем выше квалификация работника, тем в меньшей степени его труд поддается регламентации, контролю и стимулированию. Высококвалифицированные работники библиотеки нуждаются в самостоятельности, создании условий для творчества, но одновременно готовы нести повышенную ответственность.

Совокупность знаний и навыков, специфических способностей работников, необходимых в конкретном трудовом процессе называется *профессиональной компетентностью*. Она является показателем профессиональной зрелости современного человека как субъекта труда.



## Тема 1.2

### СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БИБЛИОТЕКИ

#### 1.2.1. Аппарат управления

Для выполнения функций управления в библиотеке создается *аппарат управления*. Его деятельность сложна и многообразна. К аппарату управления относятся сотрудники, которые заняты сбором, систематизацией, передачей и обработкой информации, выработкой и реализацией принятых решений — *кадры управления*. Они осуществляют:

- ☐ прогнозирование и планирование;
- ☐ оперативное управление;
- ☐ координацию и регулирование деятельности структурных подразделений;
- ☐ контроль деятельности организации;
- ☐ хозяйственное обеспечение;
- ☐ обеспечение охраны труда, соблюдения техники безопасности;
- ☐ общее делопроизводство;
- ☐ подбор, расстановку и воспитание кадров и др.

В зависимости от трудоемкости работы, сложившегося разделения труда возможна различная дифференциация управленческих кадров.

В соответствии с «Единой номенклатурой должностей служащих» кадры управления разделены на три категории:

- ☐ *руководители* — те, кто наделен правами принятия управленческих решений;
- ☐ *специалисты* — те, кто осуществляет управление техническими, технологическими процессами;
- ☐ *технические исполнители* — те, кто осуществляет вспомогательную работу по реализации функций управления.



В структуру аппарата управления входят: директор, его заместители, заведующие отделами, секторами, группами, филиалами, ведущие специалисты.

В зависимости от характера участия в организации работы аппарат управления подразделяется на две категории.

К первой категории относится аппарат **линейного управления**, который осуществляет общее руководство организацией, отделом, службой, сектором, группой и наделяется необходимыми правами единоначалия и распорядительства.

Ко второй категории относится аппарат **функционального управления**, который призван обеспечивать реализацию функций управления, т. е. способствовать деятельности линейного аппарата путем переработки разнообразной информации и подготовки необходимых решений в рамках его компетенции. К нему следует отнести заместителей директора, бухгалтеров, а также заведующих функциональными отделами (например, отдел перспективного (стратегического) планирования или отдел развития, экономический отдел, отдел кадров, учета и т. п.), которые принадлежат и к линейному персоналу как звенья системы управления, осуществляющие единоличное руководство отдельными структурными подразделениями. Орган функционального управления (отдел, сектор и т. д.) может осуществлять несколько функций управления, одну функцию или часть функции.

По уровню управления (т. е. по вертикали власти) в общей иерархии принято выделять кадры управления: **высшего звена, среднего звена, низового звена**.

На высшем уровне управления осуществляется руководство организацией в целом. Высшие менеджеры — директор и его заместители — отвечают за постановку глобальных задач, формирование стратегии развития и ценностей организации. Они управляют работой менеджеров среднего звена (заведующих отделами — линейными и функциональными). Те, в свою очередь, имеют достаточно много полномочий: управляют работой менеджеров низового уровня, подготавливают информацию для решений руководителей высшего уровня, разрабатывают планы и формулируют задачи для своих подразделений, а иногда и для организации в целом. Низовой, или контролирующей, уровень менеджеров (заведующие секторами, группами, филиалами) осуществляет непосредственное руководство производственным процессом, обеспечивает выполнение планов, отвечает за использование



выделенных им людских, финансовых, материально-технических ресурсов и т. п.

По характеру компетенции и масштабам деятельности органы управления можно также подразделить на органы общего руководства — дирекция, совет директоров, научный совет — и отдельного руководства, которое осуществляют заведующие отделами по направлениям их работы.

Численность сотрудников аппарата управления библиотеки зависит от степени централизации управленческих функций. На практике не всегда удастся закрепить выполнение той или иной функции управления за каким-либо подразделением. Различна также и степень ответственности органов за ту или иную функцию, особенно в том случае, когда она осуществляется несколькими подразделениями и на различных уровнях. Необоснованное увеличение количества звеньев управления приводит к снижению эффективности, так как увеличиваются путь и время прохождения информации, к параллелизму и дублированию, что порождает элементы безответственности.

### 1.2.2. Руководитель библиотеки

Ключевой фигурой управления является руководитель. В трудовом праве руководители определяются как *должностные лица, обладающие распорядительными, контрольными и дисциплинарными полномочиями и несущие определенную ответственность*. Определяющей чертой руководителя является наличие прав и полномочий по принятию и руководству реализацией управленческих решений, касающихся объекта руководства и подчиненного коллектива работников. Руководители высшего звена управления (т. е. администрация) не входят в общую численность персонала библиотеки. Организация не может существовать без руководителей, так как они:

- ☐ обеспечивают выполнение ее основного предназначения;
- ☐ разрабатывают стратегию поведения в изменяющемся окружении;
- ☐ являются основным информационным звеном связи с окружением;
- ☐ официально представляют организацию;
- ☐ несут ответственность за результаты ее деятельности и др.



Многоплановость и напряженность управленческой деятельности предъявляет определенные, достаточно высокие *требования* к руководителю организации, его профессиональным и личностным качествам. Однако установление их перечня и содержания, приоритетности определенных качеств руководителя для организаций той или иной отрасли деятельности до сих пор является предметом дискуссий.

**Требования к руководителю.** Их можно разделить на *формальные требования* и *требования личностного характера*. К первым относятся:

1. Наличие *специального профессионального* образования.
2. *Управленческая подготовка*, т. е. знание закономерностей и принципов управления, теории и практики менеджмента и маркетинга, форм и методов мотивации работников и др.
3. *Практические умения и навыки*, способность выполнять работы различной сложности. Это позволяет судить о *квалификации*. Ведь фактические знания и умения могут отличаться от формально зарегистрированных в документах об образовании.

Ко вторым относятся следующие предпочтительные личностные качества руководителя:

1. *Организаторские:*

- ☐ умение заинтересовать подчиненных результатами работы;
- ☐ способность организовать труд подчиненных;
- ☐ способность оперативно и самостоятельно принимать решения;
- ☐ самоконтроль;
- ☐ гибкость;
- ☐ деловитость;
- ☐ ответственность.

2. *Профессиональные:*

- ☐ способность к анализу и самоанализу;
- ☐ дар предвидения;
- ☐ умение применять современные методы управления;
- ☐ умение быстро решать практические дела;
- ☐ интуиция.

3. *Творческие:*

- ☐ новаторство;
- ☐ аналитический склад ума;
- ☐ инициативность.

4. *Педагогические:*

- ☐ контактность;



- ☐ самообладание;
- ☐ умение прислушиваться к мнению подчиненных;
- ☐ умение обучать подчиненных;
- ☐ требовательность и пунктуальность;
- ☐ убедительность.

5. Морально-этические:

- ☐ честность;
- ☐ чуткость;
- ☐ искренность;
- ☐ объективность;
- ☐ терпимость;
- ☐ высокий уровень культуры.

6. Общественно-политические:

- ☐ личный пример в труде;
- ☐ социальная ответственность;
- ☐ умение завоевывать доверие.

7. Физические:

- ☐ выносливость;
- ☐ здоровье;
- ☐ энергичность;
- ☐ уравновешенность;
- ☐ воля;
- ☐ память.

Требования к набору качеств руководителя зависят и от уровня управления:

- ☐ кадры высшего звена решают стратегические задачи, поэтому должны уметь масштабно мыслить, быть самостоятельными;
- ☐ среднее звено решает преимущественно организационные задачи, поддерживает благоприятный социально-психологический климат, следовательно, они должны обладать коммуникабельностью, умением организовать труд работников;
- ☐ менеджеры низового звена наиболее тесно взаимодействуют с подчиненными, поэтому кроме организаторских способностей, коммуникабельности, заботы об их потребностях призваны быть волевыми и настойчивыми в требованиях, касающихся работы.

Кроме сочетания необходимых профессиональных и личностных качеств от руководителя требуется не забывать о своем имидже.



**Имидж руководителя.** Важной составляющей образа успешного менеджера является его внешний вид, включающий одежду, прическу, макияж, аксессуары и т. п. Это особенно важно для менеджеров, выполняющих представительские функции (директор, его заместители, заведующие структурными подразделениями, связанными с обслуживанием посетителей, и др.).

Многие организации, особенно в сфере бизнеса, вводят фирменные костюмы для сотрудников. Ведь они — лицо организации, носители ее имиджа. Внешний вид персонала может иметь различную степень нормативности — от униформы, спецодежды до просто мелких деталей одежды, использующих фирменный стиль (бэйдж — ламинированная нагрудная карточка с указанием фамилии, имени, отчества и должности сотрудника, галстук, значок, цветок и т. п.). То же касается и прически — невозможно всем сотрудникам делать одну и ту же прическу или макияж. Поэтому вводится система простейших запретов (как не принято) на внешний вид работника.

Одежда и умение преподнести себя говорят, прежде всего, о том, насколько руководитель ценит себя и уважает своих сотрудников и клиентов, о чувстве собственного достоинства, самореализации и эстетическом вкусе.

Руководитель как «первое лицо», безусловно, должен выглядеть безупречно, что особенно важно для развития полезных контактов и поддержки в среде влиятельных лиц.

Для личного обаяния и авторитета руководителя имеют значение такие факторы, как внешность, одежда, обстановка в кабинете и т. д., которые оказывают воздействие на подчиненных. Эстетика внешнего вида не менее важна, чем эстетика поведения. Поэтому необходимо учитывать его психологическое воздействие на окружающих. Руководитель должен одеваться со вкусом (с учетом своего возраста, типа лица, особенностей фигуры). В этом проявляется его воспитанность. Это предрасполагает людей к руководителю, вызывая большее доверие к его моральным качествам. Внешний вид руководителя выступает и как фактор педагогический. На его примере работники сами становятся аккуратнее, собраннее. Аккуратно и со вкусом одетый, внешне подтянутый руководитель получает моральное право требовать от подчиненных дисциплины и собранности.

Нельзя забывать и о таком элементе внешнего облика руководителя, как прическа. Распущенные или вызывающе окрашенные



волосы, авангардные стрижки могут быть и очень привлекательными, но идут вразрез со служебной обстановкой и не у всех создают благоприятное впечатление.

Итак, являясь главным субъектом управленческой деятельности, руководитель организации призван выполнять различные роли.

**Роли руководителя.** В менеджменте принято выделять три ключевые роли руководителя:

1. Роль **по принятию решения**, выражающаяся в том, что руководитель определяет направления развития организации или структурного подразделения, решает вопросы обеспечения ресурсами и их распределения, осуществляет оперативное управление и др. Только руководитель наделен правом принятия решения и несет ответственность за его последствия, т. е. в ряде случаев он сознательно идет на риск.

2. Роль **лидера** — человека, способного убедить коллектив в необходимости и целесообразности тех или иных действий, увлечь их поставленными целями, сформировать благоприятный психологический климат и организационную культуру и т. п.

В менеджменте принято разделять понятия «лидерство» и «руководство». Лидерство, как правило, имеет психологическую основу, строится на неформальных отношениях, руководство же всегда опирается на **власть**, т. е. официальные, субординационные отношения.

Власть — это возможность распоряжаться действиями подчиненных, влиять на поведение других. Властные полномочия — объем прав, которыми располагает руководитель при принятии решений по финансовым, кадровым, материально-техническим вопросам без согласования с высшим руководством.

Лидерство, в отличие от власти, в основном формируется стихийно. Обычно в лидеры выдвигается тот, кто в трудной ситуации повел себя решительным образом, приведшим к успеху. Лидер всегда имеет окружение, которое его признает и поддерживает. Его роль в группе состоит в том, что он устанавливает некие эталоны (правила) поведения (позитивного или негативного) и мотивирует каждого члена группы вести себя соответствующим образом. Для этого лидер использует свой авторитет, одним словом или жестом оценивая поведение члена группы в конкретной ситуации.

АБОНЕМЕНТ



Проблемы лидерства достаточно широко исследованы в науке. Установлены два основных и противоположных типа лидерства: деловой (рациональный) и эмоциональный. Для первого характерно использование определенных знаний, умений и навыков, для второго — опора на чувства, эмоции, настроения. Между этим двумя типами лидерства имеются комбинированные типы, сочетающие инструменты воздействия из разных арсеналов (координатор группы, образец для подражания, эксперт и др.).

Большое внимание в исследованиях лидерства уделяется личностным качествам лидера. Эта тема не исчерпана до сих пор и постоянно обогащается новыми данными. Безусловно, представляет интерес женское лидерство, поскольку женщинам труднее добиться высокого положения в организации.

3. **Информационная** роль, заключающаяся в сборе информации о внешней и внутренней среде организации, ее аналитической обработке и распространении по коммуникационным каналам. От того, насколько эффективно доводится информация до членов коллектива, зависит результативность его работы. Наибольшие возможности для информирования своего коллектива, установления обратной связи руководитель получает в процессе делового общения, проводя совещания, собрания, беседы и переговоры, прием сотрудников и т. п.

УПРАВ  
У

1.3.1. Ос

Для организа  
лиотека нуждае  
системе управл  
рассматривать к  
лиотекой, вклю  
выми, трудовым

Таким образ  
купность органи  
разделений) пер  
между ними, пр  
управлению перс  
ресах библиотек

Персонал —  
ческой перспе  
усиливаться. Э  
теки и создават

опираясь на сл  
☐ соответст  
☐ задачам у  
☐ научност  
☐ простота  
☐ перспект

комплект  
Главная цел  
ки кадрами, ор  
фессионально



## Тема 1.3

### УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕКОЙ

#### 1.3.1. Основы системы управления персоналом

Для организации эффективного управления персоналом библиотека нуждается в соответствующей общеорганизационной системе управления. Систему управления персоналом следует рассматривать как подсистему общей системы управления библиотекой, включающей управление материальными, финансовыми, трудовыми и иными ресурсами.

Таким образом, система управления персоналом — *это совокупность органов управления (должностных лиц, структурных подразделений) персоналом и организационно-информационных связей между ними, предназначенных для осуществления деятельности по управлению персоналом и решения соответствующих задач в интересах библиотеки.*

Персонал — главный ресурс любой организации. В стратегической перспективе значимость человеческого фактора будет усиливаться. Это должен четко понимать руководитель библиотеки и создавать эффективную систему управления персоналом, опираясь на следующие **принципы**:

- ☐ соответствие управления персоналом целям организации и задачам управления ею;
- ☐ научность;
- ☐ простота и экономичность;
- ☐ перспективность;
- ☐ комплексность.

Главная **цель** управления персоналом — обеспечение библиотеки кадрами, организация их эффективного использования и профессионального и социального развития, поэтому система управления персоналом должна решать следующие основные **задачи**:



- ☐ планирование потребности в персонале;
- ☐ совершенствование форм и методов подбора, расстановки, оценки, продвижения, подготовки, повышения квалификации персонала;
- ☐ осуществление научной организации рабочих мест, улучшение условий труда, рационализация процессов производства и управления;
- ☐ планирование карьеры и содействие в профессиональном продвижении;
- ☐ формирование необходимой организационной культуры и организационного поведения;
- ☐ совершенствование системы мотивации;
- ☐ укрепление трудовой и технологической дисциплины;
- ☐ организация кадрового делопроизводства;
- ☐ правовое регулирование трудовых отношений;
- ☐ обеспечение кадровой информацией и др.

**Структура системы управления персоналом** — это установленный в библиотеке порядок расположения элементов системы по иерархическим уровням управления и их взаимодействие между собой в процессе функционирования (подробнее см. п. 1.2.1).

Функционирование системы управления персоналом основано на систематическом управляющем воздействии ее органов на персонал. Реализация этих воздействий осуществляется на основе управленческой информации. При этом управленческие воздействия могут носить как прямой, так и опосредованный характер (через нижестоящие органы управления).

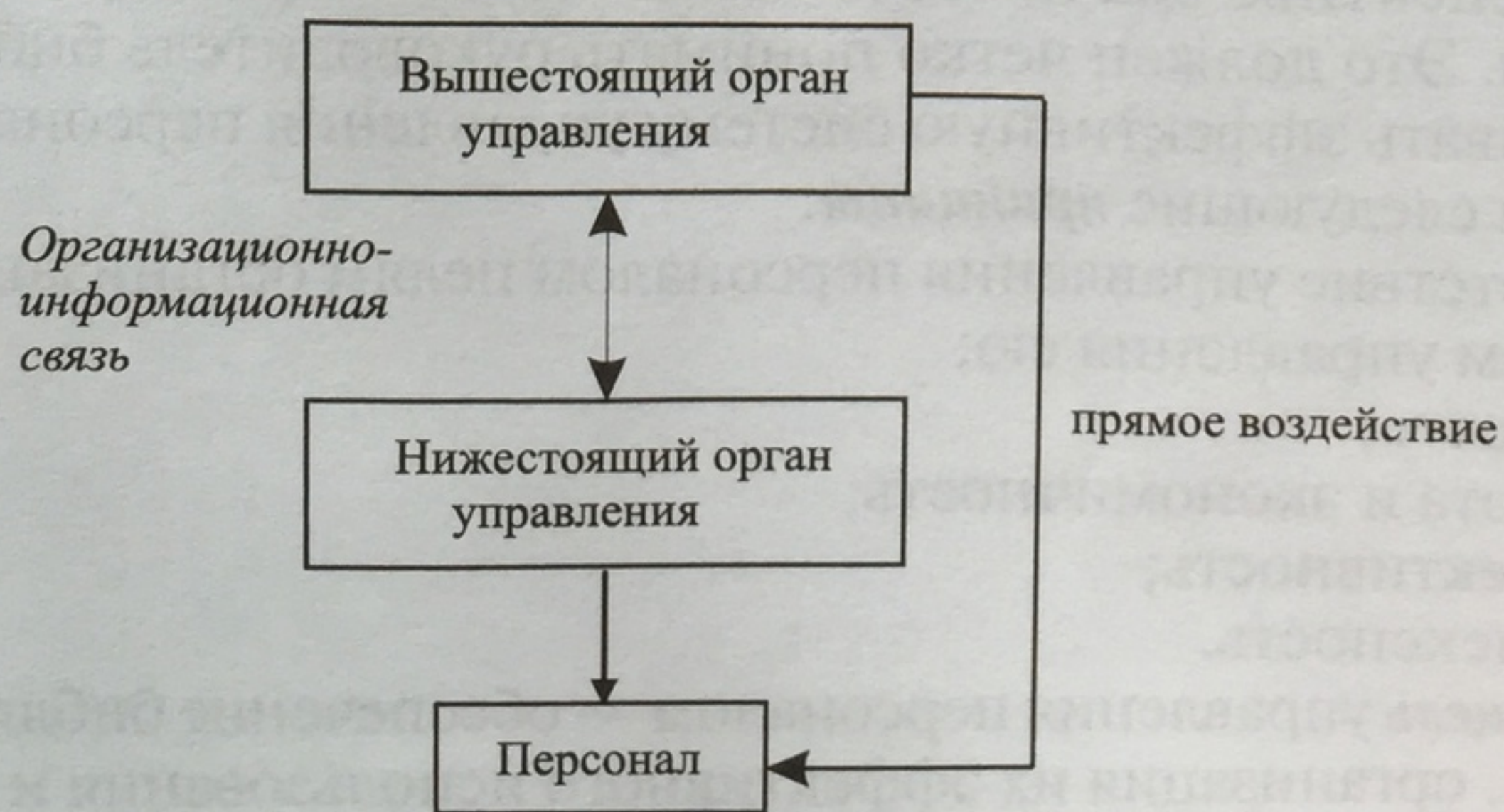


Рис. 1. Схема системы управления персоналом



В свою очередь, **состав** системы управления персоналом характеризуется количеством элементов системы по каждому уровню, а также численностью задействованных в них работников.

На структуру и состав системы управления персоналом библиотеки будут влиять ее общая организационная структура управления, численность персонала, содержание деятельности по управлению персоналом. Ядром системы управления персоналом выступает *служба персонала* (подробнее см. п. 1.3.2).

Деятельность системы управления персоналом можно условно представить следующей схемой, включающей основные функциональные блоки:

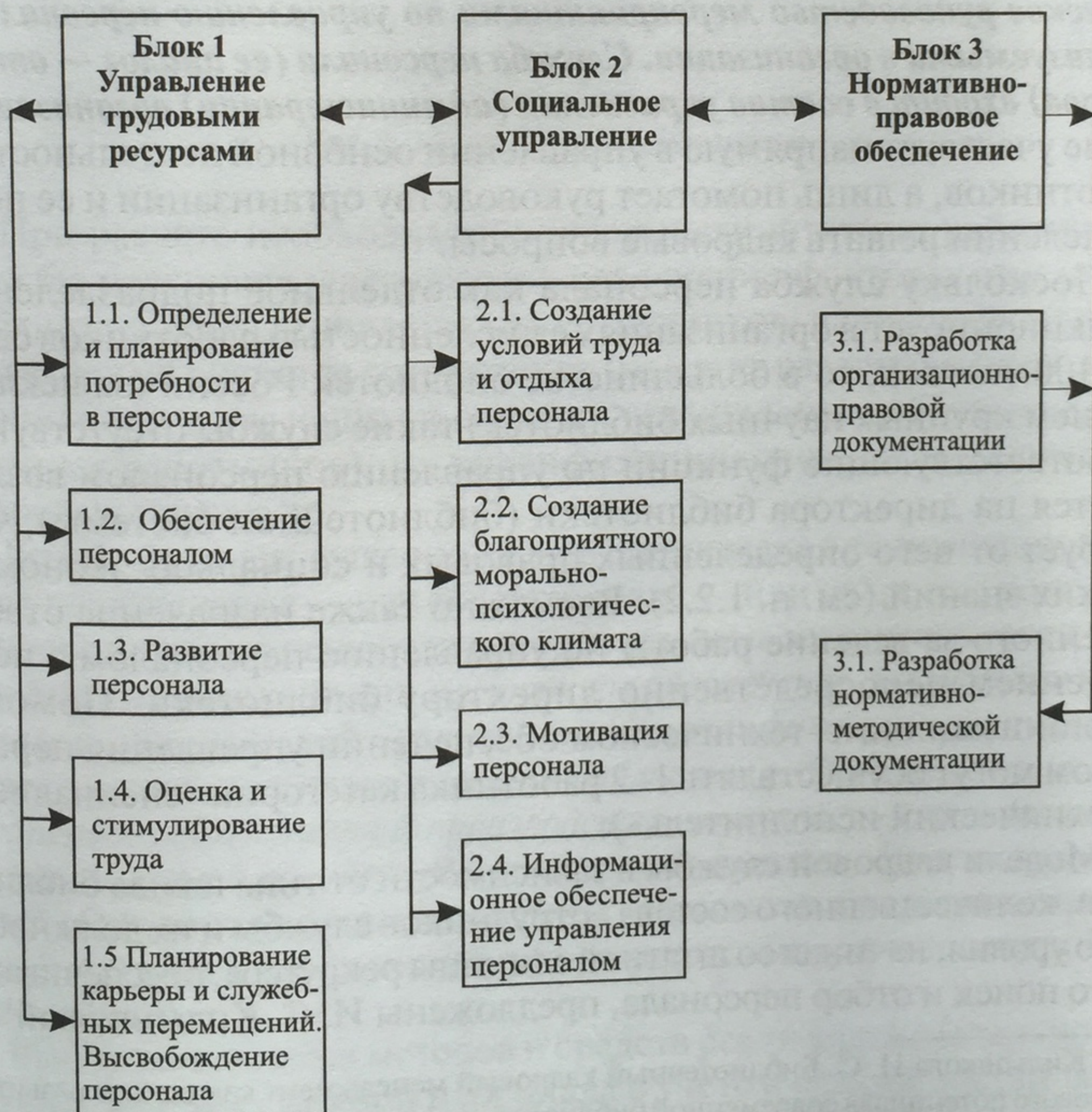


Рис. 2. Основные функции системы управления персоналом библиотеки



Показателями эффективности системы управления персоналом можно считать:

1. Степень достижения целей библиотеки.
2. Рост общей эффективности деятельности.
3. Точное соблюдение заданных параметров производственного процесса.
4. Благоприятный морально-психологический климат в коллективе библиотеки.
5. Отсутствие «текучки» кадров.

### 1.3.2. Служба персонала

Служба персонала — *структурное подразделение, уполномоченное осуществлять управление персоналом и организационно-методическое руководство мероприятиями по управлению персоналом, реализуемыми в организации. Служба персонала (ее аналог — отдел кадров) входит в состав управления (администрации) организации, но не участвует напрямую в управлении основной деятельностью работников, а лишь помогает руководству организации и ее подразделений решать кадровые вопросы.*

Поскольку служба персонала как отдельное подразделение функционирует в организациях с численностью работников свыше 100 человек, то в большинстве библиотек России (за исключением крупных научных библиотек) такие службы отсутствуют, а соответствующие функции по управлению персоналом возлагаются на директора библиотеки (библиотечной системы), что требует от него определенных правовых и социально-экономических знаний (см. п. 1.2.2). Возможно также назначение ответственного за ведение работы по управлению персоналом с подчинением непосредственно директору библиотеки. Помощь в организационно-техническом обеспечении управления персоналом могут осуществлять 1–2 работника категории «специалист» («технический исполнитель»).

Модели кадровой службы в зависимости от типа и вида библиотеки, количественного состава сотрудников службы и их должностного уровня, начиная со штатной единицы рекрутера, обеспечивающего поиск и отбор персонала, предложены И. С. Кильпяковой<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Кильпякова И. С. Библиотечный кадровый менеджмент как основа развития кадрового потенциала современной библиотеки (на примере областных универсальных научных библиотек Центрального Федерального Округа Российской Федерации) : автореф. дис. ... канд. пед. наук / И. С. Кильпякова. Краснодар, 2009. 21 с.



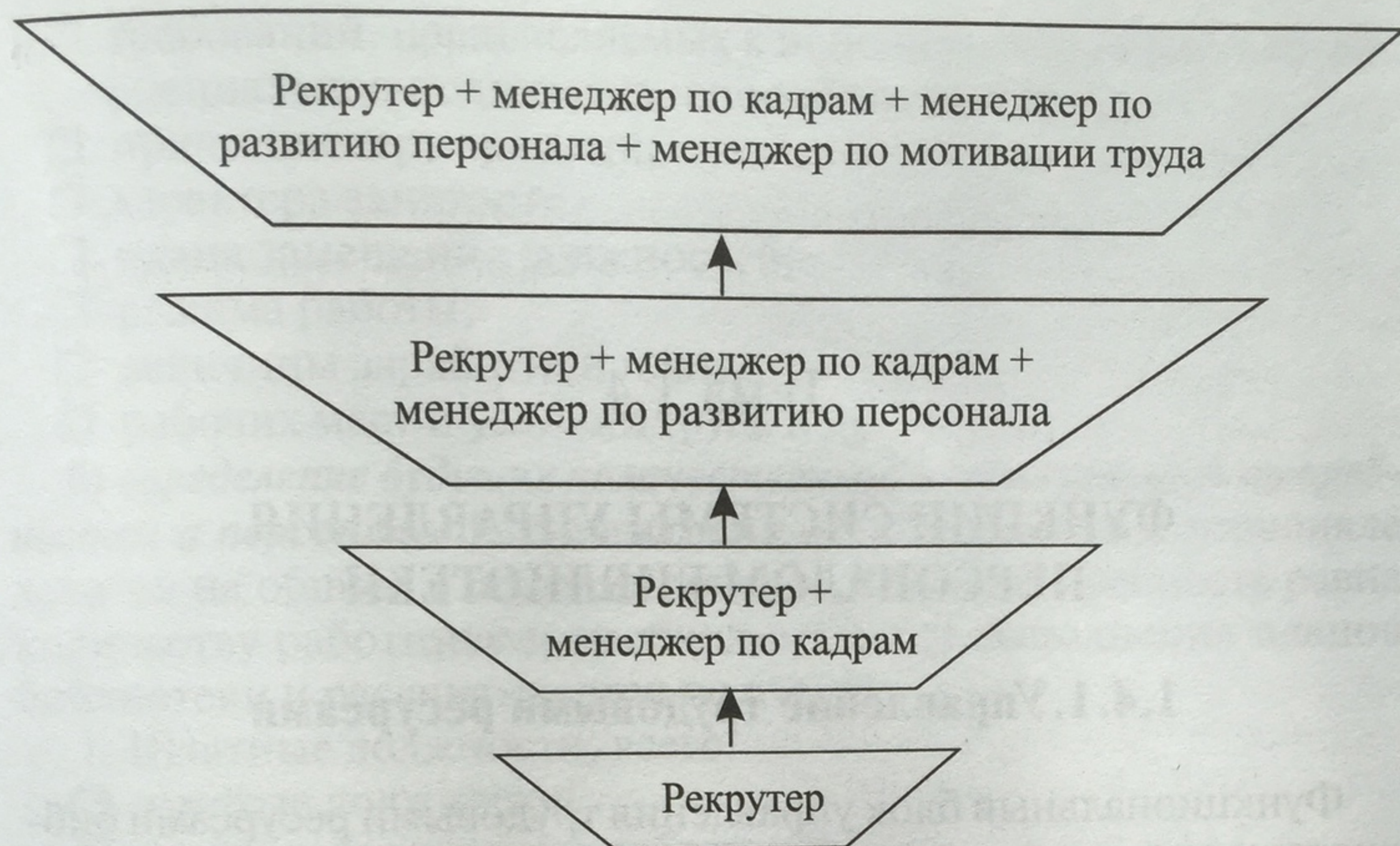


Рис. 3. Модели службы персонала

При расчете необходимой численности штатных работников службы персонала учитываются следующие факторы: тип и вид библиотеки, общая численность сотрудников, наличие филиалов, структурный состав ее сотрудников (наличие различных категорий специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификация, сложность решаемых кадровых задач и др.

В любом случае, существует ли в библиотеке специализированное подразделение — служба персонала — или кадровые вопросы непосредственно решает руководитель, **цель** их деятельности может быть определена как *постоянное обеспечение библиотеки персоналом оптимальной численности и квалификации, в точности соответствующих потребностям библиотеки, обеспечивающих эффективное осуществление производственно-хозяйственной деятельности и на этой основе — достижение библиотекой поставленных целей*. Основные **функции** службы персонала представлены на рис. 2. Содержание функций и порядок их выполнения подробно рассмотрены в п. 1.4.

Выбор конкретных методов и средств реализации деятельности осуществляется службой персонала с учетом реалий обстановки, характеризующей состояние дел библиотеки, и исходя из наличия в распоряжении службы организационных ресурсов.



## Тема 1.4

### ФУНКЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БИБЛИОТЕКИ

#### 1.4.1. Управление трудовыми ресурсами

Функциональный блок управления трудовыми ресурсами библиотеки включает определение и планирование потребности в персонале, подбор и создание резерва, отбор и оценку кандидатов на должность, осуществление профессиональной адаптации, разработку обучающих программ, организацию повышения квалификации, развитие профессионализма персонала, оценку трудовой деятельности, подготовку руководящих кадров, ротацию сотрудников и др. Остановимся на содержании основных функций.

**1. Планирование персонала** является важнейшим элементом общей системы управления библиотекой. Планирование позволяет определить:

- ☐ сколько сотрудников, какой квалификации, когда и где будет необходимо;
- ☐ какие требования предъявляются к тем или иным категориям персонала;
- ☐ как привлечь нужный персонал;
- ☐ как обеспечить использование и развитие персонала.

Цель планирования персонала состоит в том, чтобы в библиотеке оказалось требуемое количество специалистов необходимого профиля в соответствии с потребностями библиотеки. В целом процесс планирования персонала можно свести к следующим направлениям:

**а) оценка наличных трудовых ресурсов.** Как правило, для этого изучается информация о них за предыдущие пять лет, которая касается:

- ☐ объективных характеристик персонала (пол, возраст и т. д.);
- ☐ структуры персонала;
- ☐ перечня задач, выполняемых в процессе работы;



- ☐ требований, предъявляемых к исполнителям (опыт, навыки, специальная подготовка, способности и др.);
- ☐ причин потерь времени;
- ☐ характера занятости;
- ☐ плана замещения должностей;
- ☐ режима работы;
- ☐ величины заработной платы;
- ☐ рабочих мест и условий труда и др.

б) *определение будущих количественной и качественной потребностей в персонале*. Количественная потребность в персонале делится на общую и дополнительную. *Общая* потребность равна количеству работников, необходимых для выполнения планов библиотеки и рассчитывается по схеме:

1. Штатные должности, всего:

- ☐ занятые должности;
- ☐ вновь привлекаемые работники.

2. Необходимость замены работников в связи:

- ☐ с уходом на пенсию;
- ☐ среднестатистической текучестью;
- ☐ среднестатистической смертностью.

3. Потребность в кадрах в связи с расширением (изменением) деятельности.

4. Высвобождение кадров в связи с сокращением должностей.

*Дополнительная* потребность представляет собой разницу между общей потребностью и будущей прогнозной численностью персонала на начало планируемого периода (по подразделениям, специальностям, должностям и пр.).

Отдельно планируется *качественная* потребность библиотеки, т. е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, в том числе других сфер деятельности — маркетологов, социологов, программистов и пр.

Для эффективного планирования персонала руководству библиотеки необходимо четко знать, какие задачи выполняет каждый сотрудник во время работы, какие личные и деловые характеристики от него требуются. Лишь в этом случае планирование будет носить реалистичный характер. Необходимые знания получают с помощью анализа содержания работы, для чего применяют: *наблюдение за сотрудниками, описание их работы; собеседование с сотрудниками; анкетирование.*

Планирование персонала отражается в таком документе, как *штатное расписание*, где представлены общая структура, должности



и численность работников библиотеки, необходимых для выполнения запланированных задач. Документ подписывается заместителем руководителя и утверждается первым лицом (см. прил. 2).

**в) разработка программы удовлетворения будущих потребностей в персонале.** После оценки наличных ресурсов и определения будущих потребностей в персонале составляется перечень конкретных мероприятий по привлечению и найму персонала, перераспределению, повышению квалификации, улучшению условий труда и т. д. и календарный график их выполнения;

**г) планирование расходов на персонал.** Это направление является обязательным в программе планирования персонала. Оно включает в себя все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора: затраты на заработную плату; выплаты работодателя по различным видам социального страхования; расходы библиотеки на различного рода социальные выплаты и льготы (оплата транспорта, путевок, оказание единовременной помощи и т. п.), содержание социальной инфраструктуры; затраты на обучение и повышение квалификации персонала и др. Показатели расходов на персонал, их удельный вес в общих издержках производства дает возможность оценить эффективность использования трудовых ресурсов, рациональность организации системы заработной платы, структуру доходов работающих, степень социальной защищенности персонала и пр.

**II. Обеспечение персоналом (формирование трудовых ресурсов).**  
**Формирование трудовых ресурсов** (рекрутинг — от англ. *recruiting* — вербовка, комплектование личным составом) — это комплекс мероприятий по поиску, отбору и найму работников требуемой квалификации и численности. Рекрутингом занимается служба персонала библиотеки в соответствии с предварительно разработанной программой планирования персонала.

Рассмотрим основные мероприятия рекрутинга персонала.

**1. Поиск персонала.** Это выявление потенциальных работников требуемой численности и квалификации в точном соответствии с установленными библиотекой критериями. Примерный состав мероприятий по поиску персонала для библиотеки может включать: выбор технологии поиска, определение каналов поиска, уточнение требований к кандидатам, обработку информации о кандидатах, подведение итогов поиска.

Технология поиска персонала может быть пассивной и активной. *Пассивная* технология предполагает обработку информации о кандидатах, самостоятельно предложивших свои услуги библио-



теки. *Активная* технология включает распространение необходимой информации о вакансиях по инициативе самой библиотеки.

Эффективность поиска в наибольшей степени зависит от умения эффективно использовать имеющиеся в распоряжении библиотеки *каналы* (источники) поиска. Продуманный выбор каналов поиска и сосредоточение усилий на наиболее продуктивных из них способствуют экономии времени на поиск и более точному набору кандидатов. Для библиотек каналами поиска могут служить внутренние и внешние каналы.

К *внешним каналам* относятся:

- ☐ электронные СМИ (прежде всего, интернет-ресурсы);
- ☐ бывшие сотрудники;
- ☐ друзья, знакомые, коллеги из других библиотек;
- ☐ деловые партнеры;
- ☐ агентства по трудоустройству, службы занятости;
- ☐ профильные вузы и колледжи;
- ☐ случайные претенденты, самостоятельно ищущие работу, выпускники вузов и др.

*Внутренние каналы* — это руководители структурных подразделений библиотеки, выдвигающие работников, подходящих по своим профессионально-деловым качествам на имеющиеся вакансии.

Приток кадров со стороны является источником новых взглядов, приемов работы, но, в свою очередь, может привести к долгому привыканию работника, ухудшению морального климата среди давно работающих. Набор из сотрудников библиотеки более экономичен, способствует мотивации, но может провоцировать напряжение личных взаимоотношений сотрудников, порождать «семейственность», что вкуче приводит к застою, отсутствию новых идей.

Важным моментом на этапе поиска персонала является уточнение требований к кандидатам, поскольку их чрезмерное ужесточение может привести к нехватке подходящих кандидатов и сточение может привести к необходимости проведения нового поиска. Поэтому требования должны быть зафиксированы в соответствующих документах (профессиограммах, квалификационных требованиях, условиях поступления на работу и др.). Требования необходимо периодически уточнять в связи с изменениями в деятельности библиотеки.

**2. Отбор персонала.** Включает мероприятия по выбору из числа претендентов на вакантное место кандидата, наилучшим об-



разом подходящего по своим профессиональным и личным качествам для выполнения конкретной работы.

Отбор персонала должен быть обеспечен методически и организационно, т. е. изначально сформулированы принципы, критерии и методы отбора, разработана необходимая документация и др. *Принципами* отбора могут выступать:

- ☐ ориентация на достоинства, а не на недостатки претендентов;
- ☐ обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям должности;
- ☐ предпочтение более квалифицированным кадрам, с библиотечным образованием;
- ☐ сохранение благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- ☐ удовлетворение ожиданий принятых на работу сотрудников.

Оценка претендентов и отбор лучших происходят по следующим *критериям* — образование, уровень профессиональных умений и навыков, опыт работы, личные качества. При равных показателях предпочитают людей с высшим библиотечным образованием. Что касается опыта работы, то иногда прошлый опыт претендента мешает освоению новаций. Личностные качества претендента работодателем учитываются как сознательно, так и неосознанно. Например, некоторые работодатели предпочитают женщин, состоящих в браке, другие — молодых, не обремененных семьей. Могут предъявляться требования по коммуникабельности, как в отделах обслуживания читателей; могут быть ограничения по возрасту, например для руководителей, и др.

Среди методов отбора персонала, которые могут быть использованы в библиотеках, можно назвать собеседование, анкетирование, тестирование, испытание.

**Собеседование** — самый распространенный метод отбора персонала. Его предпочитают 90% руководителей, но их первые впечатления о претенденте могут быть обманчивы. При собеседовании важно так контролировать его ход, чтобы претендент изложил необходимую информацию. Важно «разговорить» его таким образом, чтобы 70% времени собеседования говорил претендент и 30% — проводящий беседу. Необходимо «уметь слушать», т. е. воспринимать, запоминать и анализировать услышанное. Важно помнить о наиболее характерных ошибках, допускаемых при отборочном собеседовании:

- ☐ проводящий собеседование имеет стереотипное представление об идеальном кандидате и применяет его к претенденту, не оценивая последнего по его действительным достоинствам;



- ☐ предвзятый настрой создает отрицательная, а не положительная информация о претенденте;
- ☐ внешний вид претендента является причиной предубеждения против него;
- ☐ повышенная эмоциональность беседы и др.

В процессе собеседования руководитель библиотеки должен получить ответы на вопросы: сможет ли претендент выполнять данную работу? Подойдет ли он для нее? Будет ли удовлетворен работой?

Результаты собеседования могут вноситься в специальные документы, например, листы собеседования (см. прил. 3).

Принятие окончательного решения о приеме кандидата на работу — трудное дело, поэтому для получения дополнительной информации и более полного представления о нем можно использовать анкетирование.

**Анкетирование** — метод социологического изучения, при котором анкету заполняет кандидат на вакантную должность либо интервьюер (опросный лист, автобиографию) (см. прил. 4). В таких биографических опросниках основное внимание может сосредотачиваться на таких аспектах, как семья, образование, трудовой путь, профессиональные достижения, что позволяет составить более полное впечатление о деловых и личностных качествах человека.

**Тестирование** — процедура выявления, изучения и оценки тех или иных характеристик человека, его знаний, навыков и умений в определенной области профессиональной деятельности по итогам выполнения стандартизированных заданий. Такие задания могут быть ориентированы на выявление и профессиональных, и личных качеств кандидата. В пользу достоверности и надежности тестирования свидетельствует тот факт, что, в отличие от собеседования, в процессе тестирования кандидат не испытывает «давления» на себя или недоверия со стороны работодателя; к тому же тесты одинаковы для всех претендентов, поэтому они находятся в равных условиях. Однако не следует забывать, что тестированию не подвергаются кандидаты очень низкой либо очень высокой квалификации.

**Испытание** — метод отбора персонала, предполагающий демонстрацию умений претендента по выполнению будущей работы (владение оргтехникой, информационными технологиями, публичное выступление, разработка документа, подготовка реферата, решение управленческих задач и др.).



На основе всей полученной и проанализированной информации о лицах, претендовавших на имеющуюся вакансию, руководителем библиотеки принимается окончательное решение о приеме кандидата на работу.

**3. Найм персонала** представляет собой документальное закрепление статуса принятого работника в порядке и на условиях, предусмотренных законодательством. Состав мероприятий по найму персонала включает:

- ☐ объявление кандидату решения о приеме на работу;
- ☐ ознакомление с условиями найма (проектом трудового договора);
- ☐ оформление кандидатом заявления о приеме на работу;
- ☐ согласование условий трудового договора;
- ☐ представление кандидатом документов, необходимых для заключения трудового договора;
- ☐ оформление и подписание сторонами трудового договора;
- ☐ издание приказа о приеме на работу;
- ☐ оформление трудовой книжки и ознакомление работника с внесенными записями;
- ☐ оформление документов, связанных с работой: автобиографии, личного листка по учету кадров, личной карточки и др.;
- ☐ учет персональных данных работника;
- ☐ оформление и выдача пропуска.

Выбранному кандидату сообщается решение о его найме с информацией о месте и дате начала работы, наименовании должности, подчиненности, величине и порядке выплаты заработной платы, льготах, отпусках, испытательном сроке. Это стартовая точка процедуры найма. Если кандидат не подходит для данной должности, ему можно отказать, не объясняя причин отказа, как считают специалисты, поскольку они могут со стороны казаться необоснованными, что порождает попытку их оспорить, создать конфликт и т. п.

Затем происходит оформление необходимых документов, прежде всего трудового договора, форма и реквизиты которого утверждены постановлением Министерства труда РФ от 14.07.1993 г. № 315 (см. прил. 5) (состав реквизитов трудового договора в настоящее время см. в ст. 57-68 ТК РФ в ред. от 30.06.2006) (о видах трудовых договоров см. подробнее п. 1.4.3). Если кандидат полностью согласен с содержанием проекта трудового договора, то он сразу же подает заявление о приеме на работу, в противном случае содержание договора можно изменить, либо отклонить возражения кандидата.



Оформление и подписание сторонами трудового договора организуется на основе резолюции руководителя библиотеки на заявлении о приеме на работу и в соответствии с положениями главы 10 ТК РФ. Подчеркнем, что даже после подачи кандидатом заявления о приеме на работу нельзя исключать его отказ в самый последний момент от заключения трудового договора.

На основании трудового договора производится издание приказа по форме № Т-1 о приеме на работу с целью документирования факта найма работника (прил. 6). Это требование вытекает из ст. 68 ТК РФ. Форма приказа о приеме на работу (форма № Т-1) утверждена постановлением Госкомстата РФ № 1 от 05.01.2004 г.

Приказ подписывает руководитель библиотеки. Приказ объявляется работнику под роспись в трехдневный срок со дня подписания трудового договора. Следует подчеркнуть, что обычно вновь принятому лицу определяется оговоренный в приказе о приеме на работу *испытательный срок*, предназначенный для проверки соответствия кандидата будущим обязанностям, адаптации, овладения необходимыми знаниями и навыками. Возможность установления испытания предусмотрена ст. 70 ТК РФ. Испытательный срок не может превышать 3 месяцев. По соглашению сторон может быть установлен более короткий срок. Если срок испытания истек, а работник продолжает успешно выполнять работу, он считается выдержавшим испытание. Последующее увольнение допускается только на общих основаниях. Кроме того, испытательный срок не может устанавливаться для следующих категорий лиц, поступающих на работу в библиотеку:

- ☐ беременных женщин;
- ☐ не достигших 18 лет;
- ☐ окончивших учебные заведения и впервые поступающих на работу по полученной специальности;
- ☐ приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями.

На основании приказа в трудовую книжку работника вносится запись о приеме на работу (прил. 7). В том случае, если работник поступает на работу впервые, трудовая книжка оформляется работодателем. Ее оформление производится в установленном порядке на основании Правил ведения и хранения трудовых книжек (утв. постановлением Правительства РФ № 225 от 16.04.2003 г.) и Инструкции по заполнению трудовых книжек (утв. постановлением Правительства РФ № 69 от 10.10.2003 г.).



Внесение в трудовую книжку сведений о работнике производится на основании подлинников личных документов или их надлежащим образом заверенных копий (паспорта, военного билета, документа об образовании, о квалификации и др.). Правильность сведений, внесенных в трудовую книжку, должна быть проверена работником под роспись в трудовой книжке. После этого титульный лист документа подписывается руководителем библиотеки либо сотрудником службы персонала, производившим оформление книжки. Подлинность подписи удостоверяется оттиском печати библиотеки.

Оформление других документов, связанных с работой — автобиографии, личного листка по учету кадров, лицевого счета и др., осуществляется в целях унифицированного первичного учета персональных данных работников библиотеки. Это, в свою очередь, необходимо для надлежащего учета рабочего времени и расчетов с персоналом, фиксируемых в таблице учета использования рабочего времени и расчета заработной платы, расчетно-платежной ведомости, лицевых счетах работников и др.

**III. Развитие персонала.** Развитие персонала представляет собой совокупность организационно-экономических мероприятий, направленных на раскрытие его творческого и интеллектуального потенциала, повышение качества трудовой деятельности, закрепление организационных ценностей, улучшение социально-психологического климата и др.

**Возможность развития должна  
предоставляться всем без исключения  
работникам библиотеки**

Основными направления развития персонала являются адаптация, обучение и повышение квалификации.

**Адаптация персонала к работе** — одна из важных проблем управления персоналом в библиотеке — организации процесса адаптации персонала. **Адаптацией** называется: 1) создание оптимальных условий для приспособления работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда; 2) совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит привыкание работника к новой работе и новому окружению.



В период адаптации уменьшаются «стартовые издержки»: сотрудники быстрее достигают общих стандартов выполнения работы; у новых кадров снижаются озабоченность и неопределенность, возникающие из-за опасения сделать работу неправильно; сокращается текучесть кадров; руководители и сотрудники не отвлекаются на постоянную помощь «новичку»; развиваются позитивное отношение к работе, реализм в ожиданиях и удовлетворенность своей деятельностью.

Выделяют два вида адаптации:

1. *Первичная адаптация* — приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта работы, в основном выпускников учебных заведений.

2. *Вторичная адаптация* — адаптация сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности, например при переводе на другую должность.

Вместе с тем адаптация может иметь разные аспекты:

- ☐ *психофизиологический* — приспособление к новым психологическим нагрузкам, условиям и режиму работы;
- ☐ *социально-психологический* — приспособление к новым групповым нормам поведения, межличностным контактам;
- ☐ *профессиональный* — постепенное развитие трудовых способностей, знаний и навыков;
- ☐ *организационный* — усвоение роли и организационного статуса работника, его организационных взаимосвязей в структуре своего подразделения и библиотеки в целом.

Адаптационный процесс, независимо от прежнего трудового опыта работника, происходит в несколько этапов:

1. *Ознакомительный* (около месяца). Работник изучает структуру организации, свои права, обязанности и ответственность, демонстрирует профессиональную подготовку.

2. *Этап вхождения* (около года). Работник овладевает знаниями и навыками, необходимыми для успешного выполнения трудовых обязанностей в данном коллективе.

3. *Интеграционный*. Работник углубляет и развивает имеющиеся знания и навыки, повышает квалификацию, совершенствуется как специалист.

Успех адаптации зависит во многом от организационных усилий службы персонала библиотеки, руководителей, осуществляющих кадровую работу, которые должны правильно определить уровень личностного потенциала каждого вновь принятого работника, его способность и готовность к адаптации. Считается,



что адаптация может продолжаться до полутора лет, если организация не заботится об адаптации сотрудников. В случае проведения специальных адаптационных мероприятий этот срок сокращается до нескольких месяцев. Поэтому неотъемлемой составляющей управления персоналом библиотеки должны быть программы адаптации сотрудников. Разрабатывая подобные программы в условиях библиотеки, целесообразно все адаптационные мероприятия разделить на две группы: вводящие работника в библиотеку и вводящие в подразделение библиотеки и должность.

К первой группе можно отнести *индивидуальные ознакомительные беседы* об истории, целях, тенденциях и приоритетах развития библиотеки, ее специфике, структуре, целевых аудиториях и т. д.; условиях труда и отдыха; кадровой политике и пр. Если адаптационные мероприятия проводятся для группы вновь принятых на работу сотрудников, то (в зависимости от численности группы) вместо бесед (или в дополнение к ним) можно организовать *цикл лекций* или *краткосрочные курсы*. Рекомендуется также составить специальную памятку или буклет для вновь поступающих работников, где будут приведены вышеназванные сведения. Следует помнить, что трудности, с которыми сталкиваются новые сотрудники, главным образом связаны с недостатком информации.

Ко второй группе относятся *индивидуальные специальные ориентационные мероприятия*. Поскольку подразделения библиотек в основном небольшие, то необходимую информацию о подразделении и должности сообщает непосредственный руководитель (или *наставник*, если в библиотеке существует подобный институт) в личной беседе. Очень важен первый день знакомства новичка с местом работы, его первые впечатления, поэтому ко вновь поступающим надо относиться особенно дружелюбно.

***Особые случаи — введение в должность выпускников учебных заведений. У молодых людей, не имеющих опыта трудовой деятельности, следует развивать позитивное отношение к библиотеке, ощущение своей значимости для нее, объяснять перспективы работы***

В процессе индивидуального введения в должность непосредственный руководитель поздравляет нового сотрудника с началом



работы, представляет коллективу, знакомит с подразделением и обстановкой в нем, будущими коллегами, излагает требования, в том числе неписанные, сообщает о трудностях, которые могут встретиться, и т. д. В результате у новичка складывается ощущение, что его ждали, рады его появлению, что снижает психологическую напряженность и неуверенность, вероятность разочарования и ухода (большинство новичков покидает организацию в первые три месяца работы), рождает доверие к руководителю, подразделению и библиотеке в целом.

Итогом реализации адаптационной программы может явиться полная или неполная (частичная) адаптация работника. В последнем случае руководителем библиотеки принимается мотивированное решение о целесообразности выполнения работником своей трудовой функции. Для того, чтобы помочь работнику успешно завершить адаптацию, можно организовать ряд дополнительных мероприятий либо переместить его на должность (работу), к которой ему будет по тем или иным причинам легче адаптироваться.

Период адаптации может частично совпадать с периодом испытания, установленного работнику при приеме на работу.

Отдельно следует остановиться на адаптационных мероприятиях, готовящих сотрудников к *введению в библиотеке новшеств*.

Специалисты по управлению отмечают, что внедрение новшеств в организации может приводить к определенным проблемам, связанным с *сопротивлением персонала*, которое может быть достаточно сильным и приводить к конфликтам. Причины сопротивления можно разделить на несколько групп.

**Психологические причины.** Сюда относят неразвитую мотивацию к успеху, когда у личности ориентация на избегание неудач сильнее ориентации на достижение успеха, что влечет за собой всяческое уклонение от новшеств. Может также проявляться боязнь или нежелание осваивать новые знания, приобретать умения и навыки, менять привычный уклад и обстановку.

**Социальные причины.** Тут имеются в виду групповые интересы. У всех малых групп в организации есть свои специфические интересы, которые могут затрагиваться изменениями, поэтому те или иные группы будут опасаться потери статуса и привилегий, так как срослись, сжились с ними.

**Экономические причины.** Поскольку организация — посредник между государством и работником, то следует помнить, что неубедительность обещаемых преимуществ от внедрения новшеств,



отсутствие его связи с доходами работника также будет катализатором сопротивления.

По отношению к изменениям работников библиотеки можно условно разделить на три группы. Первая — *инициаторы и сторонники* изменений, желающие участвовать в их проведении, быстро адаптирующиеся к новому. Вторая — наиболее многочисленная — *пассивные наблюдатели*. Они консервативны, с опасением относятся ко всему новому, боятся негативных последствий и пр. Третья — *оппоненты*, отвергающие изменения, критикующие их. Если в эту группу входят творческие и высококвалифицированные специалисты, они могут ощутимо повлиять на результативность изменений, отрицательно воздействовать на членов второй группы. Тем самым отношение персонала к изменениям может быть рассмотрено как комбинация состояний двух факторов: принятие или неприятие изменений и открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению.

В такой ситуации задачи руководства состоят в том, чтобы проанализировать и предсказать, какое сопротивление встретит планируемое новшество и уменьшить до минимума это сопротивление. Для этого рекомендуется организовать следующие адаптационные мероприятия:

- ☐ широкое распространение информации об изменениях внутри библиотеки, проведение разъяснительной работы в коллективе;
- ☐ привлечение к разработке программы изменений широкого круга сотрудников;
- ☐ создание условий для инновационного творчества сотрудников;
- ☐ оценка деятельности сотрудников с учетом вклада в преобразование, стимулирование активистов;
- ☐ организация конкурса инновационных проектов и создание временных рабочих групп, которые будут специально заниматься внедрением новшеств и др.

Активное привлечение сотрудников к поиску, разработке, внедрению новшеств позволяет им быстрее адаптироваться к происходящим изменениям.

**Обучение и повышение квалификации персонала.** Развитие персонала в большей степени связано с его обучением, повышением квалификации (в зарубежной практике — тренингами). В современных условиях умения и знания сотрудников, полученные в учебном заведении, достаточно быстро теряют актуальность, а тре-



бования общества к библиотечно-информационному обслуживанию между тем все более усложняются. Сегодня требуются библиотечные профессионалы высокого класса, способные оперативно и качественно удовлетворять запросы пользователей, даже в условиях ограниченных ресурсов библиотек, эффективно осуществлять все технологические процессы.

Поэтому управление обучением в библиотеке становится важнейшим направлением управления персоналом. Нельзя экономить на обучении сотрудников, оценивать его только по вложенным средствам. Более продуктивно считать обучение инвестициями в человеческие ресурсы.

Обучение библиотечных кадров осуществляется в разных формах, в частности:

**1. Повышение квалификации** — это расширение и углубление профессиональных знаний библиотекаря в соответствии с занимаемой им должностью и функциональными обязанностями.

**2. Переподготовка** — освоение новых профессиональных знаний при переходе на другую должность, на другой участок библиотечной работы, в связи с внедрением новых технологий и т. п.

**3. Дополнительное профессиональное образование** — образование, направленное на непрерывное повышение квалификации и профессиональную переподготовку граждан, занятых в сфере оплачиваемого труда в соответствии с дополнительными образовательными программами, разработанными на основе квалификационных требований к профессиям и должностям, способствующее развитию профессиональных, деловых и творческих возможностей и культуры личности. Таким образом, дополнительное профессиональное образование, включая повышение квалификации и переподготовку библиотечных кадров, в том числе имеющих небиблиотечное образование, является важнейшим звеном единой системы непрерывного образования библиотечных работников.

Современная организационная и функциональная структура системы библиотечного дополнительного профессионального образования представлена следующими уровнями:

**Федеральный уровень:**

**1. Образовательные учреждения высшего и дополнительного образования в сфере культуры и искусства:**

1.1. Академия переподготовки работников искусства, культуры и туризма (АПРИКТ) (Москва);

1.2. Институты дополнительного профессионального образования (МГУКИ, СПбГУКИ).



## 2. Федеральные библиотеки:

2.1. Учебные центры послевузовского и дополнительного профессионального образования специалистов при РГБ и РНБ, ГПНТБ СО РАН;

2.2. Учебный центр «Школа Рудомино» при ВГБИЛ;

2.3. Образовательные структуры при ГПНТБ РФ, РГДБ, РГЮБ, РГБС, РГБИ, ГПИБ, НБ МГУ, ЦНСХБ, ГЦНМБ и др.;

2.4. Национальный информационно-библиотечный центр «ЛИБНЕТ».

### Уровень федеральных округов:

3. Межрегиональный центр непрерывного образования — Сибирский региональный библиотечный центр непрерывного образования при ГПНТБ СО РАН, головной центр дополнительного профессионального библиотечного образования Сибирского федерального округа.

### Уровень субъектов РФ:

4. Учебно-методические центры и курсы повышения квалификации;

5. Центральные библиотеки регионов — субъектов РФ (национальные, краевые, областные);

6. Тренинг-центры на базе национальных, краевых, областных библиотек;

7. Образовательные учреждения в сфере культуры и искусства (вузы и ссузы);

8. Зональные библиотеки университетов (учебные мероприятия для библиотек вузов);

9. Инновационные образовательные структуры различной ведомственной принадлежности.

### Муниципальный уровень:

10. Муниципальные библиотечные системы.

Таким образом, в России создана такая система обучения и повышения квалификации библиотечных кадров, которая позволяет каждой конкретной библиотеке использовать предоставляемые образовательные услуги для разработки соответствующих программ.

Содержание и эффективность программ повышения квалификации и переподготовки работников библиотеки задается рядом требований.

Во-первых, обучением должны охватываться все категории работников без исключения. Оптимален вариант, когда каждый библиотекарь через 3–5 лет имел бы возможность повысить свою квалификацию на специальных курсах, стажировках, семинарах и др.



Во-вторых, необходим дифференцированный подход к различным категориям библиотечных работников в зависимости от занимаемой должности, выполняемых обязанностей, квалификации, опыта, библиотечного стажа.

В-третьих, повышение квалификации должно носить систематический и последовательный характер, что позволит работникам действительно обновить имеющиеся знания и умения.

В библиотечной практике реализуются разные программы обучения сотрудников. Но в основе любой программы лежит определенный алгоритм:

1. *Определение потребностей библиотеки в обучении сотрудников и обоснование необходимости обучения.* Необходимо проанализировать текущую ситуацию, выявить проблемные зоны, изучить текучесть кадров в подразделениях, учесть планируемые инновации и т. п. Полезно сравнить должностные инструкции с действиями, осуществляемыми сотрудниками в реальности, учесть их пожелания в плане личного развития. На основе проведенного анализа обосновывается необходимость обучения, повышения квалификации или переподготовки тех или иных категорий сотрудников.

2. *Распределение ресурсов.* Необходимо рассчитать финансовые и временные ресурсы на обучение. Если руководство не жалеет средств, оно получает взамен высокий профессионализм коллектива.

3. *Составление плана и учебной программы.* В плане обучения необходимо определить цели и задачи, которые будут достигнуты в результате его реализации; конкретные функциональные обязанности сотрудников, требующие улучшения или развития. Это позволит создать детальную учебную программу с указанием времени обучения, его форм и методов, содержания, места проведения. Следует учитывать разнообразие имеющихся форм и методов обучения библиотечных кадров.

Так, среди **форм обучения** наибольшей глубиной и комплексностью обладает подготовка в профессиональных среднеспециальных и высших учебных заведениях. Систематические знания также дают курсы и семинары повышения квалификации, имеющиеся во всех крупных библиотеках и библиотечных системах.

Среди **коллективных форм** повышения квалификации и переподготовки библиотекарей большое распространение получили совещания, семинары (областные, районные, межрайонные, городские), «круглые столы», научно-практические конференции, которые могут носить как постоянный, так и эпизодический ха-



рактик. В ряде регионов России действуют школы передового опыта (ШПО) — форма практического обучения на базе лучших библиотек; школы молодого библиотекаря для лиц без библиотечного образования.

Среди *индивидуальных* форм повышения квалификации наибольшее распространение получили практикумы и стажировки. Первые организуются для работников, не имеющих библиотечного образования, для освоения ими основ библиотечного дела, вторые — для работников со специальным образованием с целью углубления их подготовки, освоения новых участков работы, новых технологий.

Кроме вышеуказанных, существует и такая доступная и достаточно эффективная форма повышения квалификации, как *самообразование*.

**Методы обучения**, используемые для теоретической и практической подготовки библиотечных кадров, включают лекции, доклады библиотекарей по актуальным вопросам библиотечно-информационной деятельности, обзоры новой профессиональной литературы, практические занятия, экскурсии, деловые и ролевые игры, тренинги и др.

По *месту обучения* можно выделить обучение на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

**Обучение на рабочем месте.** В таком случае достаточно эффективно *наставничество*. Оно представляет собой передачу знаний и навыков от более опытного и компетентного человека к менее опытному в процессе их личного общения, обсуждения проблем, ответов на вопросы. В его рамках новичков втягивают в принятие решений, что предполагает предоставление им некоторой самостоятельности в текущих делах. Наставничество используется на любом уровне и на любом этапе управленческой карьеры. Наставники могут иметь более низкое служебное положение, чем обучаемые. Кроме того, в библиотечной практике часто используется *инструктаж* — регулярное или разовое объяснение и демонстрация приемов работы опытным сотрудником новичку. Инструктаж обычно применяется при изучении конкретной операции или процедуры. Он не требует больших затрат и эффективен для простых видов деятельности. Также рекомендуется использовать *делегирование полномочий*, *перевод на другую работу* и др.

**Обучение вне рабочего места** может включать все вышеназванные формы и методы.



4. *Реализация программы и оценка процесса обучения.* Необходимо предоставить сотруднику возможность применить полученные знания и навыки, создать соответствующие условия. То, чему библиотекарь научился, только тогда принесет пользу, когда будет реализовано им на рабочем месте. Иначе, возвратившись после обучения на рабочее место и не встретив поддержку и заинтересованность в полученных знаниях от руководства и коллег, он потеряет моральный настрой и мотивацию и вернется к тому, как работал раньше. Новый уровень развития сотрудника должен быть отмечен и оценен. Это позволит в будущем скорректировать учебные программы.

Развитие персонала не ограничивается только перечисленными направлениями. Немаловажными составляющими совершенствования его профессионального и личностного потенциала являются создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата, мотивации, приобщение к ценностям организационной культуры и т. п. (подробнее об этом см. п. 1.4.2. Социальное управление).

**IV. Оценка и стимулирование труда.** В управлении персоналом важнейшей составляющей является *деловая оценка* — *установление соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.* Деловая оценка является основой многих управленческих действий: перемещения персонала, зачисления в резерв на более высокую должность, материального и морального поощрения, применения санкций, повышения квалификации и др. Деловая оценка служит укреплению системы обратной связи руководства с подчиненными и является значимым стимулирующим фактором в организации библиотечной работы. На основе деловой оценки решаются следующие задачи:

- ☐ установление пригодности работника к выполнению той или иной работы, уточнение его служебных обязанностей;
- ☐ выявление недостатков и потенциальных возможностей работника;
- ☐ создание условий для развития деловых и личностных качеств работника;
- ☐ конкретизация вознаграждения;
- ☐ планирование перемещений и карьеры работника и др.

У каждого работника есть психологическая потребность в положительной оценке своей трудовой деятельности. К сожалению, абсолютно объективно оценить ее практически невозможно, поскольку никто не может преодолеть субъективизм. Поэтому для



минимизации субъективности оценки необходимо строго следовать *принципам* ее справедливости, гласности, научности, систематичности и комплексности.

Деловая оценка может осуществляться в разных *видах*: итоговая, промежуточная, специальная.

При *итоговой* оценке дается полная и разносторонняя характеристика трудовой деятельности и морального облика работника за весь период (проводится раз в 3–5 лет специальной комиссией).

*Промежуточная* оценка выполняется непосредственным руководителем с учетом результатов предыдущей (не имеет четкой периодичности, устанавливается по усмотрению руководства организации, например, один раз в год).

*Специальная* оценка проводится в связи с определенными обстоятельствами, например, утверждением в новой должности, направлением на учебу и др.

Очень важно не подменять оценку результатов труда контролем. Поэтому критерии оценки должны быть разработаны правильно. Нельзя их сосредоточивать только на процессе труда или личностных качествах сотрудников, а следует на результатах их труда и деловых свойствах. Опасны излишняя снисходительность или, наоборот, требовательность, усредненность оценок, предвзятость, скоропалительность суждений и т. п.

Чтобы избежать этих проблем, необходимо создать *систему оценки* трудовой деятельности, открытую и понятную и руководству, и персоналу библиотеки. Система оценок складывается из трех составляющих: *что* оценивается (результаты труда, поведение, личностные качества), *как* оценивается (процедура), *с помощью чего* оценивается (методы). *Результатом* оценки выступают рекомендации (корректирующие меры) о преодолении имеющихся недостатков трудовой деятельности персонала, должностных перемещениях, поощрениях и наказаниях и др.

Создавая систему оценки, служба персонала или руководство библиотеки должно, во-первых, *установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критериев ее оценки*. В данном случае самое сложное — определение показателей эффективной работы. Их можно разделить на три группы:

1. *Результативность труда* (здесь различают *жесткие и мягкие* показатели). Жесткие легко измеримы и представлены в учетно-статистической системе (число пользователей, количество услуг/продукции и т. п.). Мягкие основываются на субъективном мнении «оценщика» (обычно непосредственного начальника) и ис-



пользуются в подразделениях с управленческим, творческим характером (т. е. непроизводительным), где невозможно измерить конечный результат. В оценке результативности труда принципиальное значение имеет комплексный подход, когда не отдается предпочтение какому-либо одному показателю, а определяется совокупность показателей, охватывающих разные стороны работы.

2. *Профессиональное поведение* (оно подразумевает степень осознания работником собственной роли в библиотеке, выраженную в планировании своей деятельности, учете и контроле; сотрудничество и коллективизм в работе; самостоятельность решения тех или иных задач; готовность принятия дополнительной нагрузки).

3. *Личностные качества* (эти показатели наиболее трудны для определения, что обусловлено широким спектром личностных качеств. Здесь необходима взвешенность и осторожность, внимательность во взаимоотношениях руководителя и подчиненных) (см. прил. 8).

Во-вторых, необходимо *организовать процедуру оценки*, которая включает следующие обязательные мероприятия:

- ☐ разработка методики деловой оценки и соотнесение ее с конкретными условиями библиотеки;
- ☐ создание оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя оцениваемого работника; квалифицированных специалистов, представителей службы персонала (при ее отсутствии — руководителя библиотеки);
- ☐ установление времени и места проведения деловой оценки;
- ☐ подготовка документационного и информационного обеспечения процесса оценки;
- ☐ подведение итогов оценки, обсуждение оценки с сотрудником;
- ☐ создание базы данных оценки персонала.

**Обсуждение оценки всегда должно заканчиваться  
на оптимистичной ноте!**

В-третьих, важно *определить методы оценки*, которые должны обеспечить наибольшую объективность измерения установленных показателей. Среди разнообразных методов оценки, существующих в практике управления персоналом, можно выделить несколько целесообразных в условиях библиотек:



а) *описание деятельности* (лицо, проводящее оценку, констатирует достоинства и недостатки работы сотрудника в специальных оценочных листах) (см. прил. 9);

б) *анкетирование (сравнительные анкеты)* (представляют собой набор вопросов или описаний, заполняемых руководителем, который оценивает подчиненного);

в) *шкала рейтингов поведенческих установок* (содержит следующие пункты — характеристики работы, положительные и отрицательные ситуации, определяющие эти характеристики, оценка работы, указание рейтинга. Этот метод может применяться и в форме шкалы с балльным определением показателей.)

В отечественной практике управления персоналом деловая оценка в основном имеет характер **аттестации**.

**Аттестация** — это институционализированная оценка работника, в рамках которой на основе анализа его трудовой деятельности оценочная комиссия делает выводы о его дальнейших перспективах в организации.

Правовой основой аттестации является совместное постановление Министерства труда РФ и Министерства юстиции РФ от 23.10.1992 г. «Основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании». К аттестации предъявляются следующие *требования*:

- ☐ регулярность и периодичность;
- ☐ формализованность;
- ☐ предварительно сформулированные критерии (стандарты, требования) к работнику.

Администрация библиотеки по согласованию с выборным профсоюзным органом (если таковой существует) до начала календарного года утверждает и не менее чем за месяц до его начала доводит до сведения работников сроки, график, а также список должностей, подлежащих аттестации, состав комиссии, правила и критерии оценки. Подготовка и проведение аттестации организуется администрацией библиотеки при участии профсоюза по определенному плану (см. выше *Система деловой оценки*).

На каждого работника, подлежащего аттестации, не позднее чем за две недели до дня ее проведения непосредственные руководители готовят *представление*, содержащее всестороннюю оценку:

- ☐ соответствия профессиональной подготовки работника квалификационным требованиям по должности и разряду оплаты труда;



- ☐ его профессиональной компетентности;
- ☐ отношения к работе и выполнения должностных обязанностей;
- ☐ результатов работы за прошедший период.

С этим представлением работник должен быть ознакомлен не менее чем за две недели до аттестации. Как правило, в первую очередь аттестуются руководители подразделений, а затем их подчиненные. Аттестации не подлежат лица, проработавшие в библиотеке менее года, беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет, молодые специалисты в течение трех лет после окончания учебного заведения.

Аттестационная комиссия включает председателя (как правило, это заместитель первого руководителя), секретаря и членов комиссии. Комиссия рассматривает представление, заслушивает аттестуемого и его непосредственного руководителя, дает возможность исчерпывающе ответить на вопросы и замечания. Затем оценивается степень соответствия работника занимаемой должности и даются рекомендации о его продвижении, повышении оклада, направлении на повышение квалификации и т. д.

Аттестация и голосование проводятся при участии в заседании не менее 2/3 состава аттестационной комиссии. Оценка и рекомендации принимаются открытым голосованием в отсутствие аттестуемого. Результаты определяются большинством голосов. При их равенстве аттестуемый работник признается соответствующим определенной должности и разряду оплаты.

Результаты аттестации сообщаются работнику сразу же после голосования и заносятся в аттестационный лист (см. прил. 10), который составляется в одном экземпляре и подписывается всеми членами комиссии. По результатам проведенной аттестации комиссия выносит рекомендацию о соответствии работника определенной должности и уровню оплаты труда, на основании чего руководство библиотеки в *месячный срок* принимает решение об установлении работнику соответствующего оклада и издает приказ об итогах аттестации.

***При неявке аттестуемого на заседание комиссии без уважительной причины оно может проводиться и в его отсутствие***

Деловая оценка работника служит основой его материального стимулирования.



**Стимулирование труда** имеет целью побуждение работника к инициативе на рабочем месте и повышению эффективности труда. Кроме заработной платы, к материальным стимулам относятся: *доплаты, надбавки, премии, материальная помощь, компенсации*, образующие *надтарифную* часть заработной платы.

**Доплаты** — это ситуационно варьируемые периодические выплаты за:

- ☐ совмещение профессии (должности);
- ☐ исполнение наряду с основной работой обязанностей временно отсутствующего работника;
- ☐ расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемой работы в рамках одной и той же профессии (должности);
- ☐ особые (неблагоприятные, тяжелые, вредные) условия труда (например, работа в районах Севера и др.). Следует отметить, что доплата за неблагоприятные условия труда, если их практически невозможно изменить, выплачиваются в виде компенсаций в денежной форме, дополнительного отпуска, сокращения времени работы.

**Надбавки** — персонально устанавливаемое по величине и срокам систематическое дополнительное материальное вознаграждение, основанием для которого могут стать:

- ☐ повышенный уровень квалификации (ученая степень, звание заслуженного работника отрасли, знание и использование в работе иностранного языка и др.);
- ☐ высокие качественные и количественные трудовые достижения по основной работе;
- ☐ выполнение особых (важных, срочных, сложных) работ в специальном режиме;
- ☐ работа с нетрадиционным контингентом пользователей (в частности, с инвалидами);
- ☐ непрерывный трудовой стаж (выслуга лет).

Доплаты и надбавки не должны рассматриваться как синонимы: каждая из них имеет собственную экономическую специфику и целевую ориентацию. Абсолютная величина надбавок и доплат в настоящее время не ограничивается предельными размерами, но не должна по совокупности превышать средства фонда оплаты труда. Доплаты и надбавки можно уменьшать или полностью снимать на определенный период за:



- ☐ несоблюдение установленных требований к срокам, объемам и качеству выполняемых работ;
- ☐ неисполнение конкретных заданий;
- ☐ недобросовестность и небрежность;
- ☐ нарушение трудовой и производственно-технологической дисциплины;
- ☐ несоблюдение техники безопасности.

**Премия** — это мера единовременного материального поощрения администрацией библиотеки наиболее отличившихся работников по совокупным итогам деятельности библиотеки. Премии выдаются:

- ☐ в установленные календарные отрезки времени (обычно в конце квартала, по итогам года);
- ☐ к определенным событиям (очередным отпускам, праздникам);
- ☐ как единовременное поощрение в связи с юбилейными и памятными датами (библиотеки, подразделений, работников);
- ☐ после завершения коллективом конкретного объема сверхнормативных работ.

Премияльный фонд формируется частично за счет экономии заработной платы, но преимущественно из поступлений от разрешенной доходной деятельности. Условиями для выплаты премии являются:

- ☐ особые производственные успехи;
- ☐ инновационно-творческая, рационализаторская деятельность, внедрение новых технологий, форм и методов работы;
- ☐ умелая организация и эффективное управление коллективом подразделения;
- ☐ развитие и совершенствование обслуживания пользователей, обеспечение сервиса;
- ☐ профильная научно-исследовательская работа;
- ☐ благожелательность, внимание и отзывчивость к просьбам клиентов;
- ☐ обеспечение сохранности материалов, оборудования и оргтехники, образцовое содержание служебных помещений.

Малообеспеченным или остро нуждающимся сотрудникам возможно назначение *премий социальной поддержки*.

**Материальная помощь** выплачивается сотрудникам как единовременное денежное пособие размером до месячного должностного оклада (тарифной ставки) в случае:

- ☐ тяжелого финансового положения;



- ☐ необходимости санаторно-курортного лечения (лечебное пособие);
- ☐ длительной болезни;
- ☐ бракосочетания;
- ☐ рождения ребенка;
- ☐ смерти близких родственников.

**Компенсационные выплаты** позволяют в пределах свободных финансовых средств библиотеки эпизодически оказывать социальную поддержку работникам в связи с инфляционными процессами (целевые выплаты на питание, транспортные расходы, организацию отдыха детей, подписку периодической печати и т. п.).

В целом, надтарифная часть заработка должна соответствовать определенным требованиям:

- ☐ быть соизмеримой с величиной тарифной части;
- ☐ величина доплат работнику устанавливается в соответствии с объективными (конкретный вклад в общие результаты работы), а не только формальными критериями (например, стаж работы).

**Косвенные (нематериальные) формы экономического стимулирования** — это:

- ☐ применение гибких режимов (графиков) работы;
- ☐ установление сокращенного рабочего дня, дополнительных свободных дней, удлиненного отпуска.

Эти формы стимулирования являются сопоставимым ресурсным эквивалентом, подлежащим объемно-количественному учету и конкретной стоимостной оценке.

**Гибкий график работы** персонала предусматривает «скользящий график» начала и окончания работы сотрудников, а также периода обеденного перерыва, определенных подвижными («плавающими») временными границами. Его применение обеспечивает оптимальное сочетание социально-личностных и экономических интересов работников с производственными, но может быть успешно реализовано только в крупных библиотеках с большим штатом. Для сотрудников определяется период, когда они обязательно должны находиться на рабочих местах, минимальное и максимальное количество ежедневного рабочего времени, исходные параметры так называемого банка времени. Накапливающийся резерв времени работник вправе в нужный момент использовать; допускается кредитование времени со стороны администрации. Все контролируемые показатели (накопление, расход, кредито-



вание времени) фиксируются в специальной индивидуальной форме учета.

**Сокращенный рабочий день** с сохранением установленной оплаты нормальной продолжительности рабочего времени администрация может устанавливать по согласованию с учредителем (советом директоров) для специалистов, интенсивность труда которых превышает нормативы, а также для работников с особыми условиями труда (например, связанными с компьютерной и копировально-множительной техникой).

**Дополнительный свободный или творческий день** выделяется еженедельно (ежемесячно) специалистам конкретного функционального участка с целью компенсации нетрадиционного режима, сложных условий труда (дополнительный выходной день) или профессионального самообразования (творческий день). Свободный день обычно предусматривается также в день рождения сотрудника, выпадающий на рабочий период; для матерей — в день начала занятий первоклассников и др. До трех дней полагается краткосрочный оплачиваемый отпуск в связи с бракосочетанием и в случае смерти близких родственников.

Вопросы, связанные с организацией оплаты труда и стимулирования, отражаются в Правилах внутреннего трудового распорядка, Положениях об оплате труда, о премировании, а также в индивидуальных трудовых договорах-контрактах с руководителями и специалистами.

**V. Планирование карьеры и служебных перемещений. Высвобождение персонала.** Перемещение сотрудников, размещение их на соответствующих рабочих местах являются важнейшими условиями развития библиотеки. Идея продвижения по службе заложена в понятии *карьеры*, которое может иметь несколько значений.

**Карьера** — это: а) субъективно осознаваемые собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом; б) продвижение по служебной лестнице (вертикальная карьера); в) последовательная смена занятий внутри организации или в течение всего трудового пути (горизонтальная карьера); г) официальная программа продвижения работника по службе, помогающая ему раскрывать свои способности и применять их наилучшим образом.

Другими словами, полноценная карьера предполагает не только формальное продвижение по службе, организованное руководством, но и внутреннее изменение сотрудника, развитие его



профессиональных возможностей. Любая карьера делается ради определенных *целей*, в частности, для достижения:

- ☐ независимости в решении проблем;
- ☐ сохранения и упрочения своего статуса в организации;
- ☐ власти и соответствующих привилегий;
- ☐ высокой заработной платы;
- ☐ свободы самовыражения и творчества и др.

В деловой карьере условно выделяют несколько *этапов*:

1. *Предварительный* (докарьерный). Период получения образования.
2. *Адаптационный* (до 30 лет). Овладение новой профессией, приобретение необходимых навыков, самоутверждение.
3. *Стабилизационный* (до 45 лет). Рост квалификации, продвижение по служебной лестнице, накопление трудового опыта, достижение независимости и самовыражения.
4. *Завершающий* (до 60 лет). Пик совершенствования квалификации, творческое самовыражение, признание и уважение со стороны окружения.
5. *Подготовительный к уходу на пенсию* (после 60 лет). Передача знаний и опыта преемникам. Высшая точка признания и уважения со стороны окружения. Поиск других занятий для самовыражения.

Важность осуществления карьеры сегодня не оспаривается. Успешная карьера обеспечивает материальное благополучие, удовлетворение высших психологических потребностей человека.

**Управление карьерой должно обязательно осуществляться и в библиотечной сфере, служить фактором повышения эффективности ее деятельности**

Основой управления карьерой сотрудников в рамках библиотеки должны выступать соответствующие *программы*, включающие:

- ☐ оценку потребностей в управленческих кадрах и возможностей их перемещения;
- ☐ выявление сотрудников с высоким профессиональным и личностным потенциалом роста;
- ☐ схему замещения должностей;
- ☐ возможные направления ротации;



- ☐ создание благоприятных условий для развития, обучения, повышения квалификации сотрудников;
- ☐ стимулирование карьерной активности;
- ☐ индивидуальные карьерные планы.

Именно в *индивидуальном плане карьеры*, составляемом на 5–10 лет, можно увязать цели библиотеки и сотрудника, ознакомить его с реальными перспективами роста и теми задачами, которые потребуются решить, обеспечить трудовую мотивацию и др. В этом документе отражаются как обязательства руководства библиотеки по перемещению сотрудника, так и его обязательства повышать уровень профессионального мастерства и квалификации (см. прил. 11, 12).

Результатом управления карьерой библиотечных кадров становится видение перспектив своей трудовой жизни, большая удовлетворенность работой и библиотекой, мотивированность к служебному росту. *Средством* реализации карьеры выступают разные виды *служебных перемещений*:

а) *квалификационные* (переход с менее квалифицированной на более квалифицированную работу);

б) *межпрофессиональные* (переход от одной профессии к другой, овладение дополнительной профессией без повышения в должности);

в) *междолжностные* (связаны с изменением места приложения труда и выполняемых функций, реализуются в виде *назначения* на должность при приеме на работу; *перестановки* в пределах должностного ранга; *продвижения* — повышения в должности с расширением прав и обязанностей; *понижения* в должности (смещения); *увольнения*).

Наиболее распространенными *причинами* перемещений являются:

- ☐ предоставление работы, больше соответствующей способностям и квалификации сотрудника;
- ☐ содействие овладению смежной специальностью для взаимозаменяемости;
- ☐ расширение опыта работы сотрудника.

В том случае, если потенциал работника в продвижении по служебной иерархии исчерпан, он, образно выражаясь, достиг своего «потолка», целесообразно применение практики горизонтальной карьеры. Она дает возможность сохранить интерес к работе, повысить мастерство и квалификацию. Горизонтальная карьера осуществляется через *ротацию и обогащение труда*.



**Ротация** (лат. *rotatio* — круговращение) представляет собой перевод сотрудника либо на новое место в своем подразделении библиотеки, либо получение новых обязанностей на том же должностном уровне, либо на новую должность или в другое подразделение.

Регулярная перестановка кадров в соответствии с принципом «подобрать нужному работнику нужное место» способствует лучшему использованию персонала. Результатом продуманной ротации является формирование высокого профессионала, который может в будущем претендовать на должность руководителя.

Перевод на новые рабочие места может происходить в течение всей трудовой деятельности, но период наибольшей ротации приходится на следующий после адаптации, когда сотрудник достигает максимального уровня компетентности и находит подходящее место для реализации своих способностей. Затем происходит естественное замедление ротации, обусловленное разными причинами — ограничения по возрасту, по квалификации, отсутствие вакансий на более высокие должности и др.

Следует подчеркнуть, что перевод работника на другую работу в пределах библиотеки может производиться с его согласия, либо — в тех случаях, когда получение такого согласия не требуется — без согласия последнего. Основаниями для перевода могут быть:

- ☐ надлежащим образом заверенное медицинское заключение о противопоказании определенной работы данному работнику по состоянию здоровья (ст. 73 ТК РФ);
- ☐ недостаточная квалификация работника, подтвержденная результатами аттестации (ч. 3, ст. 81 ТК РФ);
- ☐ изменение условий трудового договора вследствие изменения организационно-технологических условий труда (ст. 74 ТК РФ);
- ☐ сокращение численности или (и) штата работников (ст. 180 ТК РФ);
- ☐ заключение трудового договора с нарушением установленных обязательных правил (ст. 84 ТК РФ);
- ☐ переход на выборную работу (должность) или к другому работодателю (п. 5 ст. 77 ТК РФ).

Руководство библиотеки вправе *без получения согласия* произвести *перемещение* (а не перевод) работника в том случае, если он, выполнявший ранее порученную работу, по решению руководства продолжает выполнять эту же работу на другом рабочем месте



в том же или другом структурном подразделении, если это не влечет изменений условий трудового договора.

**Обогащение труда** может включать расширение полномочий, участие в работе различных комиссий, советов и т. п., временное назначение на более высокую должность, расширение неформальных контактов и др.

Оба направления горизонтальной карьеры — ротация и обогащение труда — вполне приемлемы в условиях библиотек и часто имеют больше возможностей для реализации, чем осуществление вертикальной карьеры сотрудников.

**Высвобождение персонала** — вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников. Процесс увольнения несет в себе определенный психологический дискомфорт для всех его участников, поскольку в нем переплетаются производственные, социальные и личностные факторы. В отечественном менеджменте персонала это направление разработано недостаточно и имеет, главным образом, правовую составляющую.

Основаниями прекращения трудовых отношений в соответствии с нормами ТК РФ являются:

- а) соглашение сторон (ст. 78) (см. прил. 13);
- б) истечение срока трудового договора (ст. 79);
- в) расторжение трудового договора по инициативе работника (ст. 80);
- г) расторжение трудового договора по инициативе работодателя (ст. 71 и 81);
- д) перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную должность;
- е) отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, с изменением подведомственности организации либо ее реорганизацией (ст. 75);
- ж) отказ работника от продолжения работы в связи с изменением условий, предусмотренных трудовым договором (ч. 4, ст. 74);
- з) отказ работника от перевода на другую работу, необходимого ему в соответствии с медицинским заключением, выданным в надлежащем порядке, либо отсутствие у работодателя соответствующей работы (ч. 3 и 4 ст. 73 ТК РФ);
- и) отказ работника от перевода в другую местность вместе с работодателем (ч. 1 ст. 72);



к) обстоятельства, не зависящие от воли сторон (ст. 83);  
л) нарушение установленных ТК РФ или иным федеральным законом правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы (ст. 84).

Законность увольнения обеспечивается соблюдением ряда условий:

1. Наличие надлежащим образом оформленного трудового договора.
2. Документальное подтверждение обстоятельств, в связи с наступлением которых предусмотрена инициация процедуры увольнения.
3. Предварительное уведомление работника работодателем о предстоящем увольнении; в другом случае — уведомление работником работодателя о желании расторгнуть трудовой договор.
4. Документальное оформление факта увольнения посредством издания соответствующего приказа, ознакомление с ним работника (под роспись).
5. Внесение в трудовую книжку работника записи об увольнении в точном соответствии с формулировкой приказа.
6. Дооформление трудовой книжки в соответствии с установленными правилами.
7. Расчет с работником не позднее последнего дня его работы в библиотеке.
8. Выдача работнику на руки надлежащим образом оформленной трудовой книжки.
9. Выдача работнику копий документов, связанных с работой.
10. Исключение персональных данных работника из соответствующей учетной документации.

Относительно беспроблемным является увольнение по инициативе работника, т. е. по собственному желанию. Он должен предупредить администрацию о своем решении письменно за две недели. *Срок предупреждения* исчисляется со следующего дня после подачи личного заявления, и администрация не вправе уволить работника в этот период без его согласия. В то же время самостоятельное оставление работником рабочего места до истечения указанного срока без уважительной причины считается прогулом<sup>1</sup>. Поскольку прогул считается грубым нарушением, то

<sup>1</sup> *Прогул* — невыход на работу или отсутствие на ней свыше четырех часов подряд без уважительной причины, независимо от того, находился ли сотрудник в библиотеке или вне ее.



для увольнения достаточно единичного случая. В любом случае руководителю библиотеки желательно провести беседу с сотрудником для выяснения истинной причины увольнения, которой может быть неудовлетворенность своим положением, условиями и режимом труда; невозможность повышать квалификацию; неблагоприятные отношения с коллегами; семейные и личные проблемы и др.

Увольнение по инициативе администрации должно иметь веские основания (см. выше) и чаще всего оно связано с сокращением штатов или ликвидацией (реорганизацией) библиотеки. Существует комплекс специальных мероприятий, которые можно проводить при увольнении: юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций; помощь в поиске новой работы; психологическая поддержка; формирование новой схемы профессиональных устремлений и профессионального продвижения. Эти мероприятия весьма необходимы, так как данный вид увольнения в большинстве случаев является трагедией (особенно в местностях, где вообще трудно найти работу) и поэтому по возможности ее надо смягчить. Сообщение об увольнении недопустимо делать перед выходными, праздниками или отпусками, чтобы человек в самое тяжелое первое время не оставался наедине со своими мыслями.

Управление трудовыми ресурсами является важнейшей функцией общей системы управления персоналом библиотеки, задающей содержание и результативность ее других функций. Управление трудовыми ресурсами, по сути, означает управление человеческим капиталом — главным достоянием любой организации, определяющим ее будущее.

### 1.4.2. Социальное управление

Социальное управление органично дополняет управление трудовыми ресурсами, включая те составляющие, которые создают определенную внутреннюю среду библиотеки, морально-психологический настрой сотрудников, их удовлетворенность работой и т. п.

Функциональный блок социального управления системы управления персоналом реализуется через создание необходимых условий труда и отдыха сотрудников, формирование благоприятного социально-психологического климата, мотивацию персонала, его информационное обеспечение и др.



## 1. Создание условий труда и отдыха персонала

Важность создания благоприятных условий труда и отдыха персонала объясняется тем, что на работе человек проводит треть своей сознательной жизни. Поэтому руководитель библиотеки должен думать о том, как обеспечить персоналу условия, необходимые для наилучшего выполнения трудовых обязанностей. Производительность труда прямо пропорционально зависит от этих условий.

В Трудовом кодексе РФ условия труда определяются как «совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника» (ст. 209). Следовательно, условия труда должны быть безопасными и охранять персонал от воздействия вредных факторов.

**Охрана труда**, согласно ТК РФ, это — «система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия» (ст. 209).

Нормы трудового законодательства налагают на руководство библиотеки обязанности по обеспечению безопасных условий и охраны труда. Ст. 212 ТК РФ гласит, что работодатель обязан обеспечить:

- ☐ безопасность работников при эксплуатации зданий, сооружений, оборудования, осуществлении технологических процессов, а также применяемых в производстве инструментов, сырья и материалов;
- ☐ условия труда на каждом рабочем месте, соответствующие требованиям охраны труда;
- ☐ режим труда и отдыха работников;
- ☐ организацию контроля за состоянием условий труда на рабочем месте;
- ☐ проведение аттестации рабочего места по условиям труда с последующей сертификацией организации работ по охране труда;
- ☐ информирование работников об условиях и охране труда на рабочем месте, о риске повреждения здоровья и полагающихся им компенсациях и средствах индивидуальной защиты;
- ☐ принятие мер по предотвращению аварийных ситуаций, сохранению жизни и здоровья работников при возникнове-



нии таких ситуаций, в том числе по оказанию пострадавшим первой помощи;

- ☐ обязательное социальное страхование работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- ☐ ознакомление работников с требованиями охраны труда и др.

В условиях библиотек необходимо обращать первостепенное внимание на санитарно-гигиенические, метеорологические, психофизиологические и эстетические условия трудовой деятельности, организацию рабочих мест, режим труда и отдыха.

**Санитарно-гигиенические условия** регламентируются следующими документами:

СанПиН — санитарные правила и нормы;

СП — санитарные правила;

СНиП — строительные нормы и правила;

ПДУ — предельно допустимые уровни;

ПДК — предельно допустимые концентрации;

ГН — гигиенические нормативы;

ОБУВ — ориентировочно безопасные уровни воздействия веществ в воздухе рабочей зоны и др.

Санитарно-гигиенические условия при ежедневной работе в течение 8 ч. в день (40 ч. в неделю) не должны вызывать у работающих профессиональных заболеваний и общих отклонений в здоровье.

***Руководству библиотеки необходимо помнить, что дозы и уровни вредных факторов, даже значительно меньше предельно допустимых, при комбинированном воздействии могут становиться опасными для здоровья***

Так, **освещение** влияет на состояние высших психических функций и физиологические процессы в организме. В зависимости от спектрального состава свет может оказывать возбуждающее воздействие и усиливать чувство тепла или, наоборот, усиливать тормозные процессы. Недостаточное освещение вызывает напряжение зрения, появление чувства сонливости, снижение внимания и, соответственно, ухудшение работоспособности человека. Например, если сотрудники библиотеки постоянно находятся



в книгохранилищах без естественного света и естественного проветривания, куда не попадают биологически активные ультрафиолетовые лучи, понижается устойчивость организма к болезнетворным микроорганизмам, которые почти всегда присутствуют в помещениях, а в плохо вентилируемых — тем более. В незаконных помещениях, особенно небольшого объема, человек испытывает дискомфорт из-за отсутствия зрительной связи с окружающим пространством, с внешней природной средой. Некоторые люди вообще не могут находиться в условиях замкнутого пространства. Поэтому освещенности помещений библиотеки надо придавать серьезное значение, учитывая санитарно-гигиенические требования.

Производственное освещение может быть естественным, искусственным и совмещенным. Наиболее благоприятно естественное освещение, при котором производительность труда на 10% выше, чем при искусственном. Помещения библиотеки с длительным пребыванием людей должны иметь естественное освещение.

Искусственное освещение обеспечивает комфортные условия для деятельности персонала при отсутствии или недостаточности естественного. В некоторых случаях применение искусственных источников света позволяет решать задачи, которые практически невыполнимы при использовании только естественного освещения.

Условия, которые учитываются при световом обеспечении интерьера библиотеки, — обеспечение нормированного уровня освещенности, правильное распределение яркости в поле зрения, учет воздействия света на восприятие пространства, архитектурного освещения, формы и фактуры предметов, обеспечение оптимальной цветопередачи, восприятие цвета, соотношение естественного и искусственного света. При нормировании освещения пользуются единицами измерения светового потока (люмен) и освещенности (люкс — освещенность, создаваемая световым потоком в 1 люмен, равномерно распределенным на площади в  $1 \text{ м}^2$ ). Для максимальной различительной способности глаза нужна освещенность в 600–1000 люкс.

Требования к освещенности рабочих мест в различных помещениях, световой поток, создаваемый разными источниками света охарактеризованы в прил. 8.

Одним из наиболее распространенных неблагоприятных факторов внешней и производственной среды является шум.



Постоянный интенсивный шум приводит к снижению слуха, а в определенных случаях к возникновению профессионального заболевания — тугоухости.

Установлено, что под влиянием шума наступают изменения в органе зрения человека, вестибулярном аппарате, нарушаются функции желудочно-кишечного тракта; повышается внутричерепное давление и т. д.

Для характеристики производственного шума и оценки его воздействия на работников определяется уровень звукового давления в децибелах, характеризующих громкость или интенсивность шума. Диапазон слухового восприятия человека составляет 130 дБ.

Недопустимыми считаются условия труда при уровне шумов:

- ☐ низкочастотных — свыше 100 дБ,
- ☐ среднечастотных — свыше 85 дБ,
- ☐ высокочастотных — свыше 80 дБ.

Предельно допустимой нормой шума в помещениях библиотеки может быть значение 40 дБ. Для защиты от шума применяются утолщенные внутренние перегородки, изолирующие двери и рамы. Поглотителями звука являются подвесные потолки, специальная облицовка стен и даже деревянная мебель. Также следует избегать размещения вентиляционных камер, производящих шум, под читальным залом или рядом с ним, так как это вызывает необходимость в дорогостоящих звукоизоляционных устройствах.

**Метеорологические условия** объединяют такие понятия, как температура, влажность и скорость движения воздуха, атмосферное давление и тепловое излучение от нагретых поверхностей.

При благоприятных сочетаниях параметров микроклимата человек испытывает состояние теплового комфорта, что является важным условием высокой эффективности труда и предупреждения заболеваний. Исследования показывают, что повышение температуры воздуха выше 22°С снижает работоспособность на 2–4% на каждый градус повышения температуры, а при температуре 30°С и выше — на 4–6% на каждый градус. В то же время воздействие низких температур может вызвать неблагоприятные изменения в организме человека, в первую очередь, простудные заболевания.

Влажность воздуха определяется содержанием в нем водяных паров. Физиологически оптимальной является относительная влажность в пределах 40–60%. Повышенная влажность воздуха



(более 75%) в сочетании с низкими температурами оказывает значительное охлаждающее воздействие, а в сочетании с высокими температурами способствует перегреванию организма. Пониженная влажность (менее 25%) также неблагоприятна для человека, так как приводит к высыханию слизистых оболочек, снижению защитной деятельности эпителия верхних дыхательных путей.

Скорость движения воздуха ощущается примерно при 0,1 м/с. Легкое движение воздуха способствует хорошему самочувствию. Большая скорость его движения, особенно при низких температурах, вызывает увеличение тепловотерь и ведет к сильному охлаждению организма. Установлено, что оптимальная скорость движения воздуха должна составлять не более 0,2 м/с (при повышенной влажности — не более 0,3 м/с).

Чистота воздуха определяется наличием содержащихся в воздухе примесей — газов, паров, пыли, излишнее содержание которых в воздухе рабочих помещений снижает работоспособность и производительность труда персонала, может вызвать отклонения в состоянии здоровья.

С учетом названных показателей рекомендуется регулировать тепловой режим в библиотеке в пределах от 18° С (в помещениях книгохранения) до 21° С (в читальных залах и служебных помещениях), влажность — соответственно от 55% до 45%. Устойчивый температурно-влажностный режим можно поддерживать только при условии функционирования надежной системы кондиционирования воздуха.

Любая библиотека нуждается в аэрации помещений. Лучшим средством для этого служат системы микроклимата, комплексно решающие проблемы обеспечения нормальных условий температурно-влажностного режима, снижения уровня запыленности и загрязненности и т. д. В небольших библиотеках рекомендуется использовать приточно-вытяжную вентиляцию.

Производственные излучения могут быть ионизирующие, электромагнитные, лазерные, ультрафиолетовые. В условиях библиотек в основном могут встречаться ионизирующие и электромагнитные излучения. Любые излучения при большой интенсивности могут приводить к разрушительным изменениям в тканях и органах организма, к нервным и сердечно-сосудистым расстройствам. Поэтому при организации условий труда персонала следует руководствоваться Предельно допустимыми дозами



внешнего и внутреннего облучения и Гигиеническими нормами для персонала, систематически находящегося в зоне электромагнитного поля. Средствами защиты в данном случае являются использование поглотителей мощности, экранирование рабочих мест, удаление их от источников излучения, установление специального режима работы, применение средств индивидуальной защиты и др.

**Психофизиологические условия труда.** Работоспособность человека, с физиологической точки зрения, создается движущими силами организма — процессом возбуждения и энергией химических веществ, обеспечивающих этот процесс. Однако энергетические ресурсы человеческого организма не беспредельны. При непрерывной работе расход энергии может достигнуть критической величины и произойдет временное снижение работоспособности (производственное утомление и усталость).

Величина нервно-психической нагрузки зависит от объема и характера информации, получаемой работником из различных источников (документация, предметы и средства труда, люди, с которыми происходят контакты в процессе труда) и отражает напряженность и интенсивность его внимания, продолжительность активной умственной деятельности, эмоциональное напряжение, монотонность труда, темп работы и др.

***При отсутствии чрезмерных нагрузок психофизиологическое состояние и работоспособность организма при перемене деятельности или ее прекращении полностью восстанавливается***

Для отдыха и восстановления сил работников в библиотеке необходимо, например, иметь комнаты отдыха (бытовые комнаты), где можно снять утомление, зрительное напряжение, эмоциональный стресс. В больших библиотеках комнаты отдыха должны находиться при соответствующих подразделениях, а в малых — достаточно одной общей комнаты для всех. Например, помещение площадью  $12 \text{ м}^2$  достаточно для организации отдыха и приема пищи 6–10 сотрудников библиотеки. Для размещения кухонного оборудования необходимо  $2 \text{ м}^2$ . Размеры площадей служебных помещений указаны в прил. 19.

**Эстетические условия труда.** Производственная эстетика призвана вызывать положительные эмоции и способствовать повы-



шению работоспособности персонала. К числу эстетических факторов, воздействующих на эмоционально-психологическое состояние человека, относятся цвет, озеленение, дизайн интерьеров служебных помещений и т. д.

**Цвет.** На работе человек проводит значительное количество времени и реализует свои основные возможности. Около 80% информации он получает через посредство зрения. Цветовое оформление помещений влияет на его здоровье и настроение, поэтому подход к цветовому решению интерьеров библиотеки должен быть научно обоснованным. Для целенаправленного использования цвета необходимо знать устойчивые связи между цветом и психологической реакцией человека

Правильный в цветовом решении интерьер не только воспитывает вкус, но и может снять утомление, благоприятно влияет на нервную систему, работу глаз и т. д. При комплексном решении интерьера должна быть продумана вся цветовая схема библиотеки, которая характеризуется отношением основных плоскостей (потолок, стены, оборудование), вспомогательных (колонны, пол, дополнительные виды оборудования) и акцентных (поверхности малой площади окраски). Следует обратить внимание и на гармонию — такое сочетание цветов, которое вызывает у человека эстетическое удовлетворение.

В оформлении библиотеки очень важно выдержать единый стиль, который, конечно, не означает однотонность или минимальный набор цветов. Важно их гармоничное сочетание для обеспечения определенного психологического комфорта.

Например, считается, что серые цвета глушат интерес и инициативу, создают сумрак, тени, снижают вегетативные функции организма, а более темные оттенки — часто приводят к депрессии и ощущению безнадежности; на больших поверхностях (особенно с голубоватым оттенком) создают впечатление пыльного пространства, вызывают чувство сонливости. Черный цвет также вызывает отрицательную реакцию. Небольшое количество черного и серого цветов допустимо лишь в сочетании с пестрыми красками в качестве переходных.

Установлено также, что красный цвет имеет стимулирующее действие, вызывает сильные реакции. В условиях красной среды организм проявляет большее беспокойство, изменяется кровяное давление, частота дыхания и т. п. Оранжевый цвет создает чувство радости, веселья; сходен с ним по действию и желтый, относящийся, как и предыдущий, к гамме теплых цветов. В свою очередь,



холодные цвета — зеленый и голубой — успокаивают, способствуют тихому отдыху, а фиолетовый ассоциируется с печалью, пассивностью. Являющийся теплым коричневым цвет успокаивает, но притупляет эмоции.

Необходимо указать и на проблему восприятия человеком пространства через цвет. Установлено, например, что при равных типовых условиях синий цвет расширяет и углубляет восприятие пространства, красный, наоборот, сужает и приближает объект, черный уменьшает его, а светлые тона в отделке помещений позволяют зрительно расширить пространство. Исследованиями выявлено, что наиболее благоприятно воздействуют на нервную систему светлые тона. Световой тон усиливает освещенность помещения, создает ощущение повышенной температуры, улучшает зрительное восприятие источников света и световых поверхностей, благотворно влияет на нервную систему и способствует уменьшению усталости. Способы визуального изменения объема помещения представлены в прил. 16.

Современные требования к интерьеру предлагают использовать в оформлении такие легкие тона, как светло-зеленый, салатный, голубой, золотистый, кремовый, желтый, розовый. Потолки всегда окрашиваются в светлые тона. С учетом этого для оформления помещений подбираются вспомогательные гармонирующие тона и оттенки (темно- и светло-коричневые, светло-бежевые). Эта цветовая гамма позволяет избежать как раздражающей монотонности, так и излишней пестроты.

Теплые цвета не только вызывают ощущение теплоты, но и повышают активность и моторную деятельность, что немаловажно в интерьерах научных и специальных библиотек, где необходимо настраиваться на длительную, плодотворную, творческую работу.

Яркие сочетания, контрастные цвета придают помещению большую выразительность, но могут вызвать и психологический стресс. Их следует использовать очень осторожно, в небольших плоскостях, в виде ярких пятен (картин, панно, витражей) или указателей, направляющих мишеней на полу, стенах, табличек на дверях.

Учитывая расположение помещения к сторонам света, можно также создать определенное цветовое оформление, например, если помещение ориентировано на юг или на восток, используют холодные тона (голубой, зеленый), если на север или запад — теплые (бежевый, золотистый, желтый и т. д.).



Из сказанного следует, что при правильном подборе красок в интерьерах библиотек можно добиться того, что их сочетание будет создавать и у работников, и у посетителей ощущение удовольствия, хорошего настроения, радости не только психологического, но и физиологического характера.

*Озеленение и декоративное оформление.* Зеленые насаждения являются необходимым элементом (функциональным и декоративным) интерьера библиотеки. Их художественные и декоративные свойства вносят в характер здания особую теплоту, аромат природы.

При помощи растений можно, например, зонировать помещение, т. е. расчленить его на зоны без применения строительных ограждающих элементов. Для этого следует использовать, в частности, вертикальные решетчатые перегородки — плоские или объемные, секционные передвижные цветочницы, блокируемые с журнальными столиками, креслами, банкетками.

Озеленение — самое доступное средство в художественном оформлении библиотеки, поэтому организация его может быть самой различной. Если в библиотеке окна большие, цветы можно разместить на подоконнике. На стенах хороши ампельные (висячие и вьющиеся) растения. Лучшее место для цветов — вблизи окон. При расстановке цветов не надо забывать об удобстве. Неправильно расставленные цветы могут загромоздить интерьер, закрыть освещение, создать неудобство в передвижении.

По поводу искусственных цветов следует сказать, что они допустимы, но лишь в том случае, если сделаны с большим вкусом. Чем дальше от подделок под настоящие цветы, тем лучше.

Новым в формах озеленения интерьеров является организация так называемых ландшафтных бюро. Их главная особенность в том, что рабочие места располагаются в одном большом помещении, где наряду с традиционными стеклянными и передвижными перегородками применяются декоративные растения. Это создает дополнительную изоляцию рабочего места.

Все разнообразие существующих приемов озеленения можно свести к трем типам: применение одиночных растений или групп, не имеющих самостоятельного значения, а лишь дополняющих сложившуюся композицию интерьера и его декоративного оформления; устройство одиночных тематических, объемных сочетаний, композиций, создающих микроландшафт; устройство небольших зимних садов (в библиотеках это применимо в зонах отдыха).



Распределение на рабочем месте отдельных цветов или группы растений может быть самым разнообразным. При этом важно, чтобы композиции растений не входили в противоречие со средой.

В интерьере, помимо зеленых садов, зеленых участков, используют и цветы в одиночно стоящих керамических вазах или подвесных кашпо. Декоративная керамика в этих случаях является неотъемлемым элементом композиции.

Элементы зелени выполняют целый ряд функций. Озеленение выполняет не только эстетические функции, но и улучшает микроклимат, очищая воздух от пыли, смягчая шум, снижая нервное напряжение, способствует хорошему настроению. Но нужно учитывать, что эта проблема не решается лишь присутствием определенного набора комнатных растений — часто неразумное их размещение, отсутствие декоративного оформления лишает их эстетической ценности. При выборе цветов надо учитывать как особенности атмосферы, так и растений. Приемы использования зелени — ее связь с водой, другими элементами природного окружения (камень, песок); размещение на ограждающих конструкциях, на выделенных участках пола, подоконниках; устройство зеленых садов, террас и т. д. — дают богатую палитру создания комфортной среды в библиотеке.

Включение в интерьер помещения форм живой природы с красиво цветущими или декоративными растениями создает психологически благоприятную среду, повышает культуру труда, способствует улучшению работы персонала библиотеки.

**Организация рабочих мест.** От правильной организации рабочего места сотрудника зависит его производительность труда, настроение и здоровье.

**Рабочее место** — это пространственная зона, оснащенная техническими средствами, в которой совершается трудовая деятельность работников, индивидуально или совместно выполняющих работу или операции.

**Организация рабочего места** — совокупность мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их размещение в определенном порядке.

Цель рациональной организации рабочих мест персонала состоит в том, чтобы уменьшить время, необходимое для выполнения работы, устранить ненужные перемещения сотрудников, обеспечить им хорошие условия труда и уменьшить напряжение и утомляемость, наиболее экономно использовать



площади и максимально повысить производительность труда персонала.

Проектирование и организация рабочих мест осуществляется на основе их анализа, позволяющего определить содержание выполняемой работы, необходимые для этого условия, совокупность требований к исполнителю и границы его ответственности. Результатом анализа является создание *паспорта рабочего места*, включающего следующие разделы:

- ☐ назначение и общие характеристики;
- ☐ планировка;
- ☐ мебель, оборудование и технические средства;
- ☐ функциональные обязанности (основные элементы работы);
- ☐ методы и приемы труда;
- ☐ условия труда;
- ☐ оплата труда;
- ☐ организация обслуживания рабочего места;
- ☐ регламентирующая документация;
- ☐ загрузка рабочего места (нормирование);
- ☐ охрана труда и техника безопасности.

Исходными данными для разработки паспортов рабочих мест служат:

- ☐ типовые паспорта рабочих мест;
- ☐ модели рабочих мест сотрудников;
- ☐ штатное расписание;
- ☐ положение об оплате труда;
- ☐ схема монтажа технических средств;
- ☐ инструкции по эксплуатации и технике безопасности;
- ☐ нормативы управленческого труда;
- ☐ рабочий проект зданий (помещения);
- ☐ спецификация на мебель и оборудование;
- ☐ положения о подразделениях и должностные инструкции, трудовые договоры сотрудников;
- ☐ нормативы площадей на одного сотрудника.

Проектирование рабочего места включает описание содержания труда, технологических, информационных и иных связей сотрудника, эскиз мебели и оборудования, обеспечение необходимыми ресурсами, хозяйственное и техническое обслуживание, перечень требований к сотруднику. Обычно рабочее место изображается в виде схемы, которая может наглядно отразить занимаемую площадь, планировку рабочего места, т. е. распо-



ложение оборудования, оснастки, мебели, светильников и других средств, месторасположение относительно других рабочих мест, особенно тех, с кем сотрудник связан производственными контактами.

*Общие требования к организации рабочего места.* Рабочее пространство рабочего места ограничивается максимальной зоной досягаемости объекта вытянутыми руками (около 1,5 м в ширину и 0,5 м в глубину), а нормальная зона предполагает возможность работать кистями рук и пальцами при фиксированных локтях (в ширину примерно 1 м). В вертикальной плоскости наиболее удобная зона рабочего пространства — между 92,5 см и 167,5 см.

Целесообразно размещение оборудования в основной рабочей зоне, а органов управления им — в пределах зоны досягаемости, т. е. пространстве, где человек может выполнять работу, не перемещаясь. На рабочем столе не должно быть ничего лишнего, ибо порядок помогает сконцентрироваться. Поверхность стола должна быть твердой и гладкой, из дерева со средней степенью полировки. Для руководителя размер стола 150 × 90 см, для специалистов — 135 × 80 см. Для оргтехники полагаются небольшие специальные столики. Высота и наклон стула (кресла) должны регулироваться для принятия удобной позы, между сиденьем и краем стола должно быть 18–19 см для сохранения прямой осанки (требования к освещенности, температуре, влажности и т. д. приведены выше).

Современными рабочими местами библиотечных работников являются АРМы — автоматизированные рабочие места. АРМ включает персональный компьютер с программным обеспечением, компьютерный стол, приставку к столу необходимой конфигурации, вращающееся кресло и т. п.; это своеобразный комплекс технических и программных средств, предназначенных для выполнения конкретных технологических библиотечных процессов (каталогизация, комплектование, справочно-библиографическое обслуживание и т. д.). Стол для персонального компьютера должен иметь общую ширину 120 см и высоту 68–76 см. Удаленность монитора от глаз — 50–60 см.

*Аттестация рабочих мест.* Рабочие места в установленном порядке должны проходить комплексную оценку и сопоставление с нормативом (аттестацию). Ей подлежат все имеющиеся в библиотеке рабочие места. Она проводится при изменении условий и характера труда, а также по требованию соответствующих государственных органов.



1.09.2008 г. введен в действие Порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда, утвержденный приказом Минздравсоцразвития России от 31.08.07 № 569 (зарегистрирован в Минюсте России 29.11.07 № 10577). Он устанавливает цели и порядок проведения аттестации по условиям труда (гигиена, травмобезопасность, обеспеченность средствами индивидуальной защиты), а также порядок оформления и использования результатов аттестации.

Для проведения аттестации рабочих мест издается приказ, формируется аттестационная комиссия, определяется график ее работы. Комиссия подготавливает необходимую нормативно-справочную базу, составляет полный перечень рабочих мест, опасных и вредных факторов производственной среды, показателей тяжести и интенсивности труда, выявляет причины травматизма и наиболее опасные участки работы и оборудования.

Первоначально комиссия измеряет фактические значения всех опасных и вредных производственных факторов (химических, биологических, физических, гигиенических) на рабочих местах. Полученные результаты оформляют протоколами с подписями ответственных лиц и печатями. Затем оценивается:

- ☐ травмобезопасность рабочего места по оборудованию, приспособлениям, средствам обучения путем проверки их соответствия нормативным и правовым актам;
- ☐ наличие средств защиты от движущихся частей оборудования, ограждающие системы, наличие сигнальной окраски и знаков безопасности, сигнализации об авариях, освещенности, проходах и т. д. Итоги оценки вносят в протокол и карту аттестации рабочего места;
- ☐ обеспеченность рабочего места средствами индивидуальной защиты и их соответствие условиям труда.

На основе собранных данных комиссия аттестует рабочее место и принимает решение об их дальнейшем использовании и готовности к сертификации. Если есть нарушения в организации рабочего места, оно признается вредным или опасным, не сертифицируется. В дальнейшем оно должно быть приведено в соответствие с имеющимися требованиями.

Аттестационная комиссия по итогам проведенного обследования рабочих мест разрабатывает предложения по улучшению и оздоровлению условий труда и план их реализации. План подписывает председатель комиссии и утверждает руководитель.



**Режим труда и отдыха.** Для каждого вида работ в библиотеке устанавливается порядок чередования и продолжительность периодов работы и отдыха.

Режимы труда и отдыха устанавливаются исходя из конкретных особенностей деятельности данной библиотеки или ее подразделения и должны быть рациональными и обоснованными с экономической, психофизиологической и законодательной точек зрения.

**Рациональный режим труда и отдыха** — это чередование работы и перерывов на протяжении смены, недели, месяца, года, устанавливаемое на основе анализа работоспособности с целью обеспечения высокой производительности труда и сохранения здоровья сотрудника при эффективном использовании производственного оборудования.

**Экономическое обоснование** подразумевает оптимальное использование оборудования по времени и мощности при полной загрузке работников, что, в конечном счете, влияет на эффективность производства.

**Психофизиологическое обоснование** предполагает учет требований физиологии и психологии труда (работоспособности, утомляемости и восстановления работоспособности).

**Законодательное обоснование** режимов труда и отдыха предполагает соблюдение требований ТК РФ, в частности:

- нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю (ст. 91);
- сокращенная продолжительность рабочего времени устанавливается для работников в возрасте до 16 лет — не более 24 часов в неделю, для работников в возрасте от 16 до 18 лет — не более 35 часов в неделю, для работников, являющихся инвалидами I или II группы, — не более 35 часов в неделю (ст. 92);
- продолжительность ежедневной работы (смены) не может превышать: для работников в возрасте от 15 до 16 лет — 5 часов, в возрасте от 16 до 18 лет — 7 часов, для инвалидов — в соответствии с медицинским заключением, выданном в установленном порядке (ст. 94);
- продолжительность рабочего дня (смены), непосредственно предшествующих нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час (ст. 95).

Понятие **режима рабочего времени** установлено в ст. 100 ТК РФ: «Режим рабочего времени должен предусматривать:



- ☐ продолжительность рабочей недели (пятидневная с двумя выходными днями, шестидневная с одним выходным днем, рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику, неполная рабочая неделя);
- ☐ работу с ненормированным рабочим днем для отдельных категорий работников;
- ☐ продолжительность ежедневной работы (смены), в том числе неполного рабочего дня (смены);
- ☐ время начала и окончания работы;
- ☐ время перерывов в работе;
- ☐ число смен в сутки;
- ☐ чередование рабочих и нерабочих дней».

Режим *гибкого рабочего времени* установлен в ст. 102 ТК РФ. Согласно кодексу, при работе в режиме гибкого рабочего времени начало, окончание и общая продолжительность рабочего дня (смены) определяются по соглашению сторон. Сотрудник должен отработать суммарное количество рабочих часов в течение соответствующих учетных периодов.

Время отдыха включает следующие виды: перерывы в течение рабочего дня (смены); ежедневный отдых; выходные дни (еженедельный непрерывный отдых); нерабочие праздничные дни; отпуск (ст. 107).

Кроме того, в течение рабочего дня (смены) сотруднику должен быть предоставлен перерыв для отдыха и питания продолжительностью не более двух часов и не менее 30 минут, который в рабочее время не включается (ст. 108). Ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью 28 календарных дней (ст. 115).

Режим рабочего времени фиксируется в Правилах внутреннего трудового распорядка библиотеки.

## 2. Создание благоприятного морально-психологического климата

Состояние морально-психологической атмосферы в коллективе библиотеки во многом отражает характер взаимоотношений руководителя и персонала, степень внимания, которое он уделяет своим подчиненным, их проблемам и трудностям (подробнее о социально-психологическом климате коллектива см. п. 2.1.3).



### 3. Мотивация персонала

Один из сложнейших вопросов управления персоналом — обеспечение его мотивации к труду. Как свидетельствуют исследования последних лет, особенности мотивации трудовой деятельности работников библиотек остаются для библиотечной науки темой, недостаточно разработанной в силу ее сложности и многоаспектности. Ей посвящен п. 2.4 данного пособия (Мотивация трудовой деятельности сотрудников).

### 4. Информационное обеспечение управления персоналом

Управление персоналом требует эффективного информационного обеспечения для разработки и принятия управленческих решений. *Информационное обеспечение включает объем, виды и формы организации информации, циркулирующей в системе управления персоналом.* Оно должно удовлетворять потребности руководителя библиотеки (службы персонала) в служебно-деловой информации и создавать условия для осуществления эффективного обмена этой информацией в бездокументной и документной формах.

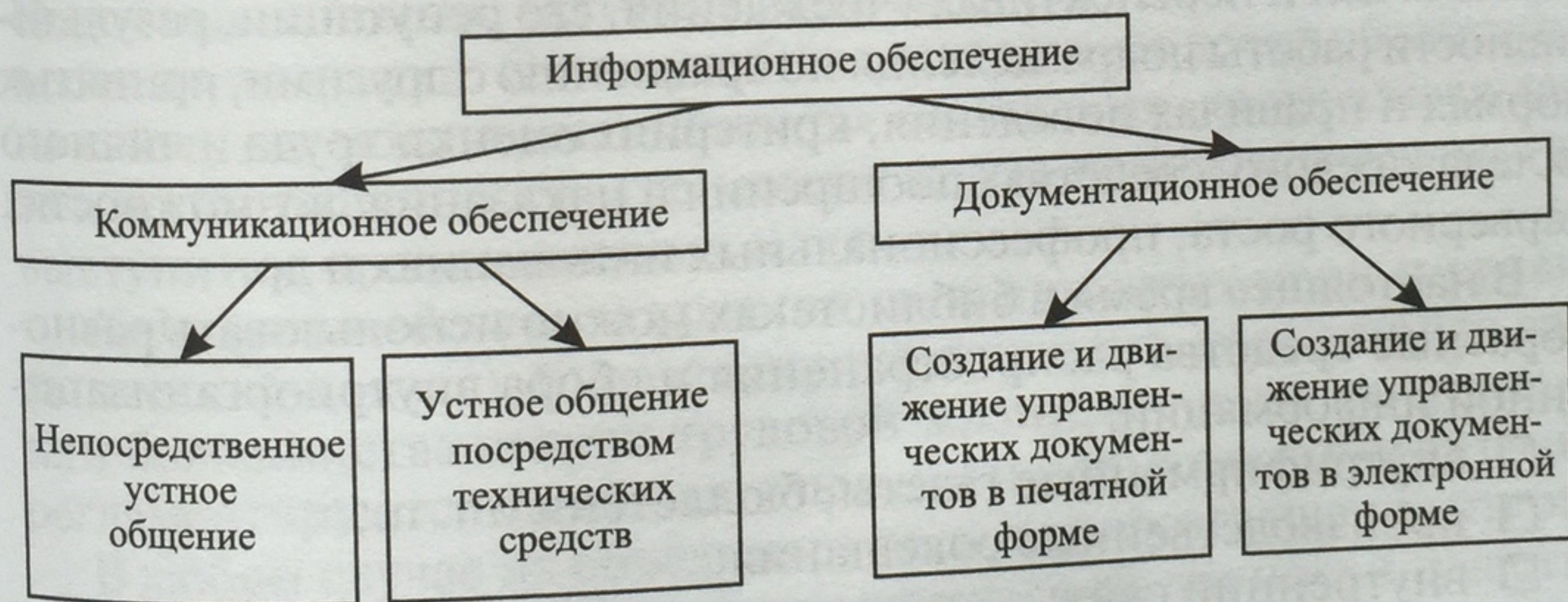


Рис. 4. Виды и формы информационного обеспечения системы управления персоналом

Информационное обеспечение можно условно разделить на два вида — коммуникационное и документационное обеспечение.

Коммуникационное обеспечение основано на использовании вербальной формы общения — т. е. устной повседневной речи. Такое общение может носить как прямой, так и непрямой характер и



осуществляться не только «из уст в уста», но и по соответствующим техническим средствам коммуникации — например, по телефону. *Документационное обеспечение* основано на использовании невербальной формы общения и реализуется посредством традиционного и электронного документирования управленческих действий в виде документов (подробнее о документации по управлению персоналом см. п. 1.4.3).

Обмен служебно-деловой информацией носит в целом планомерный характер, в соответствии с которым передача «порций» информации производится с определенной частотой — например, ежедневно (или чаще), еженедельно и т. п., хотя в определенных управленческих ситуациях информационный обмен может происходить и внепланово.

Для этого необходима налаженная информационная работа с персоналом библиотеки, правильная циркуляция информации по коммуникационным каналам.

Для руководителей в первую очередь важно получать информацию о результатах работы подразделений; социально-психологическом климате в коллективе, удовлетворенности работников условиями труда, мнениях, настроениях и пожеланиях сотрудников и т. д. Сотрудников необходимо обеспечивать информацией о состоянии дел и перспективах учреждения, его репутации, результативности работы подразделения по сравнению с другими, принятых нормах и правилах поведения, критериях оценки труда и личного вклада каждого, средствах поощрения и наказания; возможностях карьерного роста, профессиональных инновациях и др.

В настоящее время в библиотеках можно использовать разнообразные средства распространения и сбора внутриорганизационной информации:

- ☐ внутрифирменные газеты, бюллетени и т. п.;
- ☐ производственные совещания;
- ☐ внутренний сайт;
- ☐ кодексы поведения;
- ☐ неформальные мероприятия.

**Внутрифирменные газеты, бюллетени, журналы** — это издания, которые крупная библиотека или библиотечная система может выпускать для поддержания внутренних коммуникаций, в том числе администрации с персоналом. Главной их задачей является создание в коллективе чувства единой семьи, разъяснение политики руководства, привлечение работников к управлению, новостное информирование.



Содержание подобных изданий диктуется задачами и проблемами библиотеки, принятыми традициями и т. п. Рекомендуются следующие рубрики изданий:

- ☐ обращение высшего руководства к персоналу;
- ☐ характеристика состояния дел в библиотеке, новости и достижения;
- ☐ кадровая политика, возможности обучения и повышения квалификации;
- ☐ научная и творческая деятельность сотрудников;
- ☐ профессиональные инновации;
- ☐ имидж библиотеки в обществе;
- ☐ новые сотрудники;
- ☐ поздравления с важными датами;
- ☐ ответы высшего руководства на вопросы персонала;
- ☐ разное (юмор, кроссворды и т. п.).

**Производственные совещания** — это оперативное средство оповещения персонала об итогах работы, о проблемах, о предстоящих проектах; обсуждения актуальных проблем деятельности библиотеки и т. п.

**Внутренний сайт** — современное средство презентации и распространения позитивной информации в электронной среде. Подобные сайты все активнее используются в рекламной деятельности организаций. Очень удобны электронные доски объявлений на сайте, где можно «вывешивать» сообщения, касающиеся деятельности библиотеки; где можно задать вопросы руководству, выступить с предложениями и т. п.

**Кодексы поведения:** а) краткий свод принятых норм и правил (этический кодекс); б) развернутый документ, касающийся всех или большинства сторон трудовой жизни, включая те, которые регламентируются законодательными и нормативными актами.

В любом случае их объединяет цель и провозглашение открытости учреждения, уважения человеческой личности, участия работников в принятии или согласовании решений по всем важным вопросам. Они призваны дать каждому сотруднику четкое представление о следующих положениях:

- ☐ миссии библиотеки и основных направлениях деятельности;
- ☐ структуре библиотеки и взаимодействии подразделений, работников и руководителей;
- ☐ статусе, правах и обязанностях каждого;
- ☐ обучении и развитии персонала;



- ☐ нормах и правилах поведения в данной библиотеке;
- ☐ критериях оценки результатов труда.

От Правил внутреннего трудового распорядка библиотеки кодекс поведения отличается меньшей формализованностью. Периодически кодекс поведения должен пересматриваться и изменяться.

**Неформальные мероприятия** — важная составляющая внутренней жизни библиотеки. Во время подобных, в том числе праздничных, мероприятий сотрудники имеют возможность свободно общаться друг с другом вне рамок субординации, осуществляется культурная преемственность поколений и сохранение традиций, поддерживается чувство единения и принадлежности к единому коллективу.

Повод праздника может касаться: а) всех или большинства членов коллектива библиотеки (юбилеи библиотеки, День библиотек, завершение крупных проектов, общегосударственные праздники и др.); б) отдельного члена (юбилеи, дни рождения, свадьбы, награждения и др.).

### 1.4.3. Нормативно-правовое обеспечение

Функциональный блок нормативно-правового обеспечения системы управления персоналом предполагает разработку организационно-правовой и нормативно-методической документации — правил внутреннего распорядка, положений о структурных подразделениях, должностных инструкций, норм и нормативов и т. д.

**Разработка организационно-правовой документации.** Управление персоналом библиотеки осуществляется на основе внутренней (локальной) нормативно-правовой базы. Пакет регламентирующих документов разрабатывается в соответствии с требованиями ГОСТа Р 6.30–97 «Унифицированные системы документации. Системы организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» (с изменениями от 21.01.2000, № 9-ст.) (см. прил. 14, 15).

Основными критериями формирования локальной базы являются соответствие общеправовым и отраслевым нормам, соподчиненность разноаспектной внутренней документации, релевантность содержания и мобильность структуры, физическая и смысловая доступность для всех субъектов правоотношений (см. прил. 18).



К **внутренней организационно-правовой документации** по управлению персоналом библиотеки в настоящее время относят:

- ☐ коллективный договор;
- ☐ правила внутреннего трудового распорядка как документ правового характера, отражающий специфику применения норм трудового законодательства в конкретных условиях;
- ☐ положения об отдельных аспектах деятельности (в частности, по оплате и стимулированию труда сотрудников и пр.);
- ☐ положения о структурных подразделениях, регулирующие внутренние организационно-управленческие отношения;
- ☐ трудовые договоры (контракты);
- ☐ должностные инструкции сотрудников, регламентирующие повседневную деятельность;
- ☐ приказы и распоряжения руководителя (правовая организационно-распорядительная документация);
- ☐ постановления (решения) коллегиальных и общественных органов управления (комиссий, советов, собраний, совещаний и т. п.) и др.

**Коллективный договор** — *правовой акт в виде соглашения, заключаемого трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год.*

Основными разделами коллективного договора являются: занятость; формы, системы, размер оплаты труда; пособия, доплаты, механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, выполнения показателей договора; продолжительность рабочего времени и времени отдыха; переобучение, льготы для учащихся; добровольное и обязательное медицинское страхование; охрана труда; контроль за выполнением условий договора; ответственность сторон.

**Правила внутреннего трудового распорядка** — *правовой акт, конкретизирующий нормы трудового законодательства применительно к данной организации.* Они позволяют создать основу для рациональной организации производственных отношений в коллективе, для укрепления трудовой дисциплины и повышения производительности труда. В Правилах отражаются обязанности администрации библиотеки и работников при приеме на работу и увольнении, а также в процессе совместной трудовой деятельности, фиксируется режим работы, продолжительность рабочего дня, время перерыва для отдыха и питания, порядок предоставления выходных и отпусков; меры



поощрения за успехи в работе, а также применение различных взысканий в случае нарушения трудовой дисциплины. Право утверждения этих Правил дается администрации по согласованию с советом трудового коллектива.

**Положение** — *правовой акт, определяющий порядок образования, правовое положение, права, обязанности, организацию работы учреждения, структурного подразделения (службы)*. Положения утверждаются директором библиотеки. Данный вид актов относится к так называемым бессрочным документам, т. е. действующим до их отмены или утверждения новых. Аналогично составляются Положения о структурных подразделениях библиотеки (отделах, секторах, группах).

Типовая структура Положения включает следующие разделы:

1. Общие положения (подчиненность подразделения, степень самостоятельности, основные регламентирующие документы и др.).
2. Задачи подразделения.
3. Организационная структура подразделения.
4. Функции подразделения.
5. Информационно-документационные взаимоотношения подразделения с другими подразделениями библиотеки.
6. Права подразделения.
7. Ответственность подразделения.

**Трудовой договор (контракт)**. Индивидуальные трудовые договоры (контракты) со специалистами являются правовыми документами, позволяющими гибко управлять персоналом. Трудовой договор может заключаться:

- ☐ на неопределенный срок;
- ☐ на заранее определенный срок (срочный трудовой договор до пяти лет);
- ☐ на время выполнения конкретной работы.

*Договор, заключаемый на неопределенный срок (договор трудового найма)*, не предусматривает возникновения у работника права на имущество организации и участие в распределении прибыли.

*Срочный трудовой договор (контракт)* заключается, если: трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок (например, при замещении временно отсутствующих сотрудников или на сезонных работах); надо учесть личные особенности работника; требуется усилить ответственность работника. Под контрактом в данном случае понимается особый вид индивидуального письменного трудового договора, заключаемого, с одной



стороны, работодателем, в том числе администрацией библиотеки, с другой — работником (контрактантом: специалистом, сотрудником).

В соответствии с контрактом работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности, подчиняться внутреннему распорядку; организация — выплачивать заработную плату и обеспечивать соответствующие условия труда.

*Договор на время выполнения конкретной работы* не предусматривает испытания. Он может быть расторгнут временным работником при предупреждении за три дня, а администрацией — при остановке работ более чем на неделю либо при временной нетрудоспособности более двух недель, либо при неисполнении служебных обязанностей.

**Должностная инструкция — правовой акт, устанавливающий и регулирующий организационные стороны деятельности должностных лиц, специалистов и работников других категорий, составляющих персонал учреждений, организаций и предприятий.**

В зависимости от категории, уровня и правового статуса работника должностные инструкции как локальные акты могут иметь некоторые различия в названии вида документа и структуре текста. Например, для первого руководителя организации, его заместителей, главных специалистов и для руководителей самостоятельных структурных подразделений могут быть разработаны должностные положения, для рядовых сотрудников и специалистов — должностные инструкции, а для работников хозяйственных и вспомогательных служб — функциональные обязанности.

Несмотря на различия в названиях, цель создания всех этих разновидностей документов и их назначение остаются едиными, при их разработке соблюдаются единые требования. Должностные инструкции работникам в каждом структурном подразделении разрабатываются на основе Положения о подразделении. Должностные инструкции всегда конкретны и фактически описывают конкретные рабочие места; пересматриваются они также в едином порядке в соответствии с изменениями структуры и штатного расписания, а также после проведения аттестации. Значение должностной инструкции в том, что она:

- ☐ закрепляет правовой статус и место работника в системе управления;
- ☐ определяет его задачи, функции, права и обязанности;



- ☐ позволяет обоснованно оценить результаты деятельности;
- ☐ является правовой основой для аттестации работника, определения его дисциплинарной и материальной ответственности;
- ☐ устанавливает организационные основы документирования деятельности.

В практике управления персоналом сложился определенный порядок их ведения. Должностные инструкции обычно пересматриваются один раз в пять лет (лучше — один раз в три года) и обязательно уточняются ежегодно по итогам аттестации персонала структурного подразделения. Датой введения в действие должностной инструкции является дата ее утверждения или дата распорядительного документа, вводящего ее в действие.

Срок хранения утвержденных должностных инструкций в государственных и муниципальных учреждениях — постоянный по месту составления или по месту утверждения, а в структурных подразделениях — три года после замены новыми. Обычно хранение оригиналов должностных инструкций осуществляет кадровая служба, а заверенные копии используются в текущей работе структурных подразделений. Текст должностной инструкции может состоять из восьми разделов:

1. Общие положения.
2. Функции.
3. Должностные обязанности.
4. Права.
5. Ответственность.
6. Взаимоотношения. Связи по должности.
7. Условия оплаты труда.
8. Показатели оценки работы (прил. 16, 17).

Кроме рассмотренных видов документов, определяющую роль в текущем регламентировании повседневной работы играет **оперативно-распорядительная документация** — **приказы и распоряжения** руководителя библиотеки. В этом ряду можно также рассматривать постановления коллегиальных и общественных органов управления (комиссий, советов, собраний и др.).

**Разработка нормативно-методической документации.** Нормативно-методическая база включает документы нормативно-технического, технико-экономического, экономического характера, нормативно-справочного характера, которые устанавливают нормы (нормативы), правила, требования, характеристики, методики и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управление персоналом и утвержденные в установленном порядке соответ-



вующим органом управления или руководством организации. К перечисленным документам относятся:

- ☐ нормы (нормативы);
- ☐ санитарные нормы и правила (СанПин) и т. п. (см. подробнее п. 1.4.2);
- ☐ технологические карты и инструкции;
- ☐ методические рекомендации и др.

**Нормы времени** — это документ, применяемый для расчета затрат времени, необходимых для выполнения определенных видов работ, а также для определения требуемой численности работников.

Нормы времени разрабатываются централизованно или децентрализованно (например, самой библиотекой). Утверждение и введение в действие норм осуществляются посредством издания соответствующего организационно-распорядительного документа — постановления, приказа.

Производной от нормы времени является *норма выработки*, которая показывает объем работы по конкретной операции, который должен быть выполнен за единицу времени (как правило, в час). В свою очередь, *норма численности* устанавливает численность работников, необходимую для выполнения определенного объема работы, *норма обслуживания* устанавливает число объектов, которое должно обслуживаться одним работником, а *норма управляемости* определяет рациональное число подчиненных для одного руководителя.

**Нормативы времени** — это документ, применяемый службой персонала для определения (уточнения) трудоемкости выполняемых работ, а также требуемой численности работников (с учетом квалификации последних). Кроме того, нормативы времени могут использоваться при подготовке проектов должностных инструкций, штатных расписаний и изменений к ним.

В отличие от норм, нормативы времени, как правило, устанавливают значения временных затрат, требуемых для выполнения видов работ в своей совокупности, а не по отдельным, образующим соответствующие виды работ, операциям, действиям и т. п. Это позволяет применять нормативы с наибольшей эффективностью при определении совокупных временных затрат, обусловленных эксплуатацией определенной технологии работ, использованием определенных наименований технологических средств и т. п.

Нормативы времени, как и нормы времени, разрабатываются централизованно или децентрализованно (в последнем случае — на основе норм, разработанных вышестоящим органом управления).



Утверждение и введение в действие нормативов осуществляются посредством издания соответствующего организационно-распорядительного документа — постановления, приказа.

В нормативах времени отражаются примерно те же вопросы, что и в нормах времени. В интересах обеспечения эффективности деятельности однородных организаций, принадлежащих к разным ведомствам (отраслям), унификации условий ее выполнения допускается разработка межотраслевых нормативов времени, в том числе укрупненных. Так, в библиотечно-информационной отрасли в настоящее время действуют «Межотраслевые нормы времени на работы, выполняемые в библиотеках», утвержденные приказом Министерством труда и социального развития от 01.10.2007 г. № 510.

Применение этих норм значительно упрощает нормировочную работу в библиотеках, освобождая от необходимости самостоятельной разработки норм. Руководство библиотеки должно регулярно сравнивать результаты затрат рабочего времени в библиотеке на те или иные процессы и операции с существующими межведомственными нормами во избежание расхождений между ними. В случае таких расхождений необходимо принимать меры к их устранению.

**Технологическая карта** — это документ, устанавливающий алгоритм технологического цикла или процесса и затраты времени на их выполнение. Технологические карты позволяют оптимизировать библиотечные технологии, достичь взаимозаменяемости сотрудников, облегчить процесс ввода новых сотрудников в новую для них технологию.

**Методические рекомендации** — это документ, издаваемый в дополнение к вновь введенному в действие локальному акту библиотеки и конкретизирующий его положения с точки зрения методики выполнения определенного вида (направления) деятельности. Документ носит рекомендательный характер и не обязывает следовать ему безоговорочно.



## ЛИТЕРАТУРА

1. Ванеев А. Н. Повышение квалификации и переподготовка кадров / А. Н. Ванеев // Справочник библиотекаря. — 4-е изд., перераб. и доп. — СПб., 2010. — С. 575–579.
2. Веснин В. Р. Управление персоналом : теория и практика : учеб. / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2007. — 688 с.
3. Кильпякова И. С. Библиотечный кадровый менеджмент как основа развития кадрового потенциала современной библиотеки (на примере областных универсальных научных библиотек Центрального Федерального Округа Российской Федерации) : автореф. дис. ... канд. пед. наук / И. С. Кильпякова. — Краснодар, 2009. — 21 с.
4. Колесникова М. Н. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности : учеб. для вузов / М. Н. Колесникова. — М. : Либерея-Бибинформ, 2009. — 255 с. — (Библиотекарь и время. XXI век ; вып. 101).
5. Минкина В. А. Средства внутренней коммуникационной политики / В. А. Минкина // Справочник информационного работника. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб., 2007. — С. 422–435.
6. Тихонова Е. В. Библиотеки в системе дополнительного профессионального образования : автореф. дис. ... канд. пед. наук / Е. В. Тихонова. — СПб., 2006. — 26 с.
7. Управление библиотечным персоналом / А. Н. Ванеев, И. Г. Васильев, В. А. Минкина, Н. И. Мошкина // Справочник библиотекаря. — 4-е изд., перераб. и доп. — СПб., 2010. — С. 409–448.
8. Управление персоналом организации : учеб. для вузов / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин и др.; под ред. А. Я. Кибанова. — М. : Инфра-М, 1997. — 509 с.







## ПЛАН РАБОТЫ

### Раздел 2

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БИБЛИОТЕКИ



## ПЛАН РАЗДЕЛА

### *Тема 2.1. Стиль и методы управления персоналом библиотеки*

2.1.1. Стиль управления

2.1.2. Гендерные аспекты стиля управления

2.1.3. Методы управления

### *Тема 2.2. Организационное поведение сотрудников. Стиль делового общения*

2.2.1. Сущность организационного поведения

2.2.2. Этика деловых отношений

2.2.3. Формы делового общения

### *Тема 2.3. Мотивация трудовой деятельности сотрудников*

2.3.1. Теории мотивации

2.3.2. Организационные и морально-психологические меры мотивации

2.3.3 Проблемы мотивации персонала библиотеки

### *Тема 2.4. Коллектив как высшая стадия развития персонала*

2.4.1. Особенности трудового коллектива

2.4.2. Формальные и неформальные группы

2.4.3. Социально-психологический климат коллектива

### *Тема 2.5. Конфликты и стрессы в библиотечном коллективе*

2.5.1. Природа конфликтов

2.5.2. Типология конфликтов

2.5.3. Управление конфликтами

2.5.4. Моббинг

2.5.5. Стресс



## Тема 2.1

### СТИЛЬ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БИБЛИОТЕКИ

#### 2.1.1. Стиль управления

Свое воздействие на подчиненных в процессе трудовой деятельности руководитель осуществляет по-разному. Это зависит от его индивидуальных особенностей. Поэтому принято выделять присущий каждому руководителю так называемый *стиль управления*.

**Совокупность типичных и относительно устойчивых приемов воздействия руководителей на подчиненных с целью эффективного выполнения управленческих функций и возложенных на коллектив задач называют стилем управления.** Стиль управления выражается в применении определенных способов побуждения сотрудников к выполнению их обязанностей. Эти способы делят на две группы: способы воздействия на подчиненных и способы взаимодействия с ними.

В литературе описаны разные стили управления, но в целом их можно свести к трем, наиболее выраженным, это — директивный (авторитарный), демократический, либеральный (попустительский).

**Директивный стиль** отличается повышенной централизацией власти. Руководитель-автократ единолично принимает решения, не обсуждая их с коллективом, требует их неукоснительного исполнения, жестко контролирует работу подчиненных, не терпит возражений, не допускает критики своих действий, но сам критикует других, может быть даже груб в общении. Такое поведение руководителя приводит к тяжелому морально-психологическому состоянию в коллективе, подавлению творческой инициативы, текучести кадров и т. п. Вместе с тем, директивный стиль может принимать формы внешней корректности, но при этом суть его



остается прежней — централизация власти и пренебрежение мнением сотрудников.

При всей «жесткости» этого стиля, он оправдан в определенных ситуациях: при низкой дисциплине персонала, неудовлетворительной производительности труда и «запущенности» работы, в экстренных аварийных ситуациях.

**Демократический стиль.** Его главная черта — уважение к людям, внимание к ним. Руководитель рассматривает их скорее как коллег, чем подчиненных, прислушивается к их мнению, предоставляет им самостоятельность в принятии решений в рамках их компетенции. Демократический стиль развивает творческую активность сотрудников, формирует благоприятную атмосферу в коллективе, что естественно ведет к высокой дисциплинированности его членов.

Однако при необходимости руководитель-демократ может проявить властные полномочия и принять единоличное решение, если того требует складывающаяся ситуация. К сожалению, бывает и наоборот — руководитель не решается принять единоличное решение, теряя время на дискуссии и обсуждения.

Деловое общение руководителя, придерживающегося демократического стиля, строится на разумных основаниях, гибко и не подвержено девизу: «делай, что велено!». Он тактичен, спокойно относится к критике, старается предотвращать конфликты в коллективе, проявляет внимание к проблемам подчиненных.

**Либеральный стиль.** Его отличает следование указаниям сверху, безынициативность, нежелание принимать собственные решения и нести ответственность. Руководитель-либерал мало вмешивается в дела подчиненных, не проявляет к ним интереса, слабо контролирует их работу, свое внимание сосредоточивает на контактах с другими организациями или коллективами. В общении вежлив, доброжелателен, с уважением относится к сотрудникам, старается помочь им в решении проблем, готов выслушать критику, но ничего не предпринимает для устранения указанных недостатков. У руководителя такого типа слабо выражены организаторские и лидерские способности.

На практике тот или иной стиль редко бывает настолько концентрированным. Обычно происходит смешение черт того или иного стиля. Стиль управления конкретного руководителя формируется долгое время, под влиянием разных факторов — жизненных обстоятельств, личных способностей, самообразования и др.



Кроме того, нельзя забывать о сложности и непредсказуемости «человеческого фактора».

В менеджменте вопрос о стиле управления принадлежит к дискуссионным. Так, существует точка зрения о существовании особого, женского стиля управления. Это особенно важно в свете того факта, что традиционно менеджмент считается мужским делом. Изучению социальных ролей мужчины и женщины в обществе посвящены гендерные исследования, которые приобрели к настоящему времени активный характер.

### 2.1.2. Гендерные аспекты стиля управления

Исторически сложилось так, что женщины в течение столетий были меньше социализированы, меньше задействованы в общественном производстве. Социализация — это приобщение индивида к условиям социальной группы или социума в целом, в процессе чего усваиваются основные роли и нормы поведения, ценностные ориентации, возникают мотивации. При этом общество формирует (контролирует) социальные отношения между мужчинами и женщинами, характеризуемые различиями в ролях, поведении, ментальности, эмоциональных характеристиках и др. Эти социальные различия определяются понятием «гендер» (*gender*, англ. — род).

Гендерные различия в менеджменте являются одним из дискуссионных вопросов, поэтому соответствующие исследования (т. е. посвященные социальным ролям мужчины и женщины в обществе) продолжают активно развиваться.

Так, одни исследователи доказывают существование особого, женского стиля управления, способа принятия решений и мотиваций (Э. Критенден, Р. Айслер, Дж. Роузнер), другие это отрицают (С. Эпстайн, Ф. Фидлер).

Сторонники первой позиции выделяют характерные черты стиля управления женщин-менеджеров, названного «преобразовательным»:

- ☐ активное взаимодействие с подчиненными;
- ☐ привлечение к деятельности;
- ☐ поддержание в сотрудниках уважения к собственной персоне;
- ☐ поддержка сотрудников в стрессовых ситуациях.

Эти черты являются отражением уникального умения женщин общаться и руководить совершенно не так, как мужчины. Женщины



меньше уверены в завтрашнем дне и более осмотрительны, больше заботятся о решении социальных проблем, устранении стрессовых факторов и поддержке коллег в тяжелых ситуациях. Женщины-руководители стремятся не только объединять подчиненных, но и вдохновлять их, они стараются осуществлять руководство таким образом, чтобы сотрудники преобразовывали свои интересы с учетом интересов организации. Свою власть женщины связывают с личными качествами — обаянием, контактностью, умением ладить с людьми и интенсивно трудиться, а не с занимаемой должностью. Они менее настроены на субординацию в коллективе.

Подчиненные привлекаются к управлению, с ними делятся властью и информацией, пробуждают интерес к работе. Руководители с таким стилем верят, что, если дать сотрудникам возможность вносить активный вклад в общее дело, осознавать свою значимость, выиграет и организация, и сотрудники, уменьшится риск появления оппозиции власти.

Женщины-руководители считают, что люди (именно люди, а не персонал) работают лучше, если они могут реализоваться в работе и получать от нее удовольствие. Следовательно, необходимо создавать соответствующие ситуации, способствующие таким ощущениям, — оказывать доверие, привлекать к принятию решений, делегировать полномочия и т. п. В целом подобный стиль управления описывают следующими положениями:

1. Сотрудники хотят внимания и признания. Каждому приятно получить признание своих заслуг непосредственно от руководителя, тем более, если он — представительница прекрасного пола.
2. Люди, находящиеся в подчинении у женщины-руководителя, постоянно чувствуют доверие к себе.
3. Присутствие женщины-менеджера обуславливает волнующую атмосферу в коллективе. Это создает ощущение приподнятости, движения, действия.
4. Сотрудникам нравится ощущать себя частью единой семьи, в которой существует постоянная готовность прийти на помощь друг другу, чувство взаимовыручки.

Вместе с тем имеется другая точка зрения на управленческий стиль женщины-менеджера: интересы и поведение людей определяются скорее конкретной обстановкой на работе, т. е. ситуацией, а не принадлежностью к полу. Эти взгляды развиваются в рамках ситуационного подхода (С. Эпстайн, Ф. Фидлер). Подчеркивается, что одна ситуация может потребовать от руко-



водителя, независимо от его пола, мягкости и чувствительности, другая — терпения и жесткости, предельной осторожности и совершения рискованных шагов. Поэтому действия менеджера, исповедующего привычный стиль поведения, следующего стереотипам, могут оказаться неэффективными.

Нельзя не сказать и о других исследованиях по сравнению деловых и психологических качеств женщины и мужчины, показавших, что по ряду анализируемых параметров у них все-таки есть определенные отличия. Но не нашли подтверждения в серьезных научных экспериментах некоторые мнения о различиях в умственных возможностях, способностях к обучению, качествах характера и темперамента у представителей обоих полов. В результате были обоснованы выводы, что женщины обладают качествами, которые определяют их весьма благоприятные возможности для эффективной управленческой деятельности. В общем виде они представлены в табл. 1.

Таблица 1

Гендерные отличия в управленческой деятельности

Характеристики	Мужчины	Женщины
Способ преодоления препятствий	Интеллект, сила	Хитрость, ловкость
Ориентированность на проблемы	Перспективная	Текущая
Потребность в эмоциональных стимулах	Пониженная	Повышенная
Основа решений	Рассудочность	Чувственность
Характер	Замкнутый	Открытый
Отношение к внешнему миру	Реалистичное, критичное	Идеализированное, интуитивное
Поведение	Сдержанное	Эмоциональное
Преобладающий тип мышления	Словесно-логический	Наглядно-действенный
Объект внимания	Содержание	Форма
Наблюдательность и точность	Пониженные	Повышенные
Ориентированность	Деловая	Личная
Отношение к другим	Прямолинейное	Гибкое
Действие словесного поощрения	Расслабляющее	Возбуждающее
Реакция на критику	Агрессивная	Спокойная



Анализ данных показывает, что по некоторым параметрам женщины обладают даже не просто «благоприятными возможностями», а явными преимуществами для успешного осуществления функций управления.

Вместе с тем существуют попытки представить деятельность женщины-руководителя в упрощенном виде как использование одной из двух противоположных друг другу моделей управления — «железная леди» и «старшая сестра».

«Железная леди» холодна, авторитарна, самоуверенна и хорошо знает о своей силе. Она в совершенстве владеет закулисными приемами, отвергает дискуссии и обмен мнениями как неэффективное средство. Она строга и требовательна к подчиненным, в системе мотивации опирается на наказания, от подчиненных ожидает дисциплины и уступчивости, ценит в них главным образом профессиональные способности.

Напротив, «старшая сестра» опирается на коллективные формы принятия решений, поощряет дискуссии и полемику. Будучи сама неординарной личностью, предпочитает, чтобы рядом с ней работали такие же сильные коллеги. Благосклонна к подчиненным, ожидает от них полной отдачи. Она ценит в своих сотрудниках чувство единой команды. Для «старшей сестры» важны не только профессиональные, но и моральные, психологические качества работников. Не приемлет интриг, развивает гласность, конструктивную критику. В системе мотивации делает упор на вознаграждения, поощряет новаторство и творческий подход к делу.

Безусловно, эти два типа женщины-руководителя являются весьма полярными и в практике управления дают различные сочетания, что позволяет сделать вывод о многообразии и специфике подходов к управлению в поле «женщина-менеджер».

Проведенный анализ различных управленческих ситуаций позволяет выделить ряд особенностей, подтверждающих, что женский стиль управления гораздо многообразнее, гораздо богаче по своим проявлениям, благодаря многоликости женской натуры. Перечень этих особенностей состоит в следующем:

1. Мотивация трудовой деятельности женщины имеет определенные отличия. Известная пятиуровневая пирамида потребностей А. Маслоу (см. тему *Мотивация трудовой деятельности*) в гендерном разрезе претерпевает значительные корректировки на каждой ступени. Доказано, что различные группы потребностей имеют неодинаковое значение для мужчин и женщин. Причем женщины имеют более подвижную мотивационную структуру,



они могут реагировать с бóльшими отличиями, и реакция будет выражена ярче, чем у мужчин. Например, если женщина чувствует себя социально защищенной, счастлива в браке, семье, то она придает меньшее значение своим отношениям с коллегами по работе и, как правило, не стремится к лидерству в организации. Однако она же может стремиться к завоеванию самостоятельного статуса в целях самоактуализации и утверждения собственной «полноценности».

Жизнь мужчины наполнена проблемами карьеры и работы, он высоко ценит внесемейные отношения, например общение в кругу коллег или друзей.

Позиция женщины меняется, если она одинока или работает из-за материальной необходимости. В этих случаях ярче проявляется стремление к стабильности, уверенности в будущем, обеспечении средств существования, реализации своих потребностей и возможностей. Важно подчеркнуть, что особенности мотивации труда у женщин отражают скорее своеобразие личности, а не общие закономерности.

2. В управлении персоналом женщина-руководитель больше внимания уделяет отношениям между членами коллектива, ее больше волнует сфера межличностных отношений, чем руководителя-мужчину. Женщина более тонко реагирует на морально-психологический климат в коллективе, опирается на технологию «знаков внимания»: проявляет большую эмпатию, чуткость в понимании душевного состояния и морально-нравственных коллизий личности. В сложных ситуациях женщина-менеджер строит свои стратегии выхода из кризиса на высоких мотивациях сотрудников.

Осуществляя функцию контроля за деятельностью персонала, женщина не стремится к жестким санкциям, а, в первую очередь, желает обеспечить необходимые условия для подчиненных с целью минимизации наказаний. При этом она сохраняет способность реализовывать жесткие меры по отношению к тем, кто не справляется с поставленными задачами.

3. Женщина более эмоциональна, и эта черта особо характеризует женский стиль управления. В различных ситуациях реакция женщины-руководителя отличается от реакции мужчины: эмоционально она ярче и богаче. Женщина «близко к сердцу» принимает все, связанное с работой, и достаточно долгий период времени остается во власти переживаний. Женщина больше склонна «проигрывать» ситуацию, переживать возможный исход событий.



При принятии решений женщина-менеджер чаще полагается на свои ощущения, интуицию, знаменитую женскую логику, что бывает небезуспешным, поскольку женщина ведет себя как целостная личность, чуткая к большинству аспектов проблемы, имеющих для нее эмоциональное значение.

Вследствие повышенного уровня эмоциональности женщина обидчивее, болезненнее реагирует на критику, грубость и тем более оскорбление, что не позволяет ей всегда быть объективной и вести себя конструктивно. Излишнюю эмоциональность считают серьезным недостатком женской модели управления, поскольку она является источником несправедливости и неуверенности, причиной многих конфликтов.

4. Во взаимоотношениях с внешней средой женский стиль управления отличается большой гибкостью, ситуативностью, умением адаптироваться к сложившимся обстоятельствам. Отказ от жалоб на невозможность преобразований и поиска виноватых дает возможность женщине-руководителю успешно действовать в рамках заданных ограничений, настойчиво и последовательно добиваться реализации поставленных целей. Гибкость и дипломатичность в сочетании с настойчивостью позволяют женщине эффективно строить взаимоотношения с деловыми партнерами, находить у них взаимопонимание и поддержку.

Женщина умеет сочетать и оперативно переключаться с одной социальной роли (менеджер, бизнес-леди) на другую (жена, дочь, мать). Однако установлено, что примерно треть нервных расстройств женщин происходит от столкновения ее социальных ролей — руководителя на работе и исполнителя дома.

Характерно, что женщина-руководитель большее значение, чем мужчина, придает установлению конструктивных отношений с центральными и региональными органами власти, что обусловлено стремлением искать и находить поддержку. По своей сути женщины более законопослушны и уважительны к власти, а мужчины более честолюбивы, агрессивны и более независимы.

5. В силу извечной женской терпеливости деятельность женщины-менеджера направлена на последовательные, постепенные преобразования без ориентации на сиюминутный результат. Такая стратегия «маленьких шагов» весьма оправдана в ситуациях неопределенности и приносит свои плоды в сложившихся экономических условиях. Эти же обстоятельства определяют склонность женщины-руководителя к тактическому, а не стратегическому планированию, что зачастую оказывается более выигрышным в современной ситуации.



Установлено, что женщины имеют детальный и взвешенный подход, «вкус» к мелочам: они значительно лучше воспринимают и анализируют детали, подробности событий, умеют скрупулезно расчленить целое на составные части и провести логический анализ элементов целого. Полнота и точность такого дифференциального анализа совершенно недостижима для большинства мужчин. Зато мужчины лучше могут представить событие в целом, оценить стратегические тенденции явления, установить интегрированную связь между частями целого. Образно говоря, женщины видят деревья, а мужчины — лес.

6. Стил руководства женщины-менеджера отличается большей демократичностью, готовностью к сотрудничеству и коллегиальному принятию решений при умелом делегировании полномочий и отказе от мелочной опеки подчиненных.

Для реализации принятых решений характерно четкое распределение функций исполнения, оказание помощи в случае необходимости. При организации контроля за ходом исполнения решений превалирует поэтапная форма в виде регулярных текущих проверок, недопущение затягивания нежелательной ситуации. Ответственность за работу устанавливается в соответствии с четким распределением обязанностей, причем, весьма характерно возложение конечной ответственности за определенный участок работы на конкретного исполнителя.

Таким образом, несмотря на мягкость стилия управления, женщина-руководитель способна к решительному осуществлению функции контроля и, как уже было отмечено, к принятию жестких мер к провинившимся сотрудникам.

7. Женщине-менеджеру присуща такая черта, как склонность к наставлениям, поучениям, назиданиям. Нередко эта черта не нравится окружающим, особенно мужчинам. Объяснение этой особенности дает теория «трех Я», разработанная Э. Берном, согласно которой формирование личности проходит по трем блокам: «детское Я», «родительское Я» и «взрослое Я». Любая поступающая информация последовательно проходит названные блоки и определяет поведение человека.

Хотя принято считать, что склонность к воспитательному типу поведения, как и повышенное сопереживание, часто выступает ограничителем женского менеджмента, но женщины умеют компенсировать свои нежелательные особенности управления и даже извлекать из них выгоду.

8. Еще одна особенность женщины-руководителя — любознательность. В большинстве случаев она реализуется в позитивном



направлении как стремление расширять свой кругозор через общение, установление новых контактов, сбор дополнительной информации. Однако нередко эта черта приводит к сбору и распространению недостоверных сведений (слухов, сплетен) и их использованию при принятии решений, что неизбежно снижает их качество.

9. В экстремальных ситуациях женщина демонстрирует не стратегию страха и избегания, а активного противостояния. Внутреннее чутье помогает женщине весьма успешно действовать в кризисных ситуациях. Используя разные модели поведения, женщина находит оптимальные в сложившихся условиях пути решения проблем, не уступая в бесстрашии и хитрости руководителю-мужчине.

Исследования показывают, что женщины и в ситуациях риска способны формировать адекватные стратегии, отличающиеся, с одной стороны, осознанной осторожностью, с другой — необходимым уровнем рискованности и даже авантюризма, что помогает организации выживать в условиях неопределенности российского бизнеса.

Меньшая амбициозность и нежелание достигать победы «любой ценой» позволяют женщине действовать в сложных обстоятельствах даже более эффективно, чем мужчине.

10. Имеет особенности участие женщин в конфликтах. Распространенное мнение о том, что конфликты имеют, как правило, «женское лицо», не подтверждается специальными исследованиями. Установлено, что мужчины и женщины конфликтуют примерно с одинаковой частотой, но причины и формы проявления конфликтов у них разные.

Женщины «выплескивают» свою негативную энергию во внешнюю среду, не задерживая долго внутри себя отрицательные эмоции. При этом они владеют мягкими конфликтными технологиями, быстрее и легче «отходят» и успокаиваются.

Рассмотренные особенности поведения женщины-руководителя, даже являясь далеко неполным перечнем характерных черт женского стиля управления, позволяют опровергнуть традиционное представление об ограниченных возможностях женщины-менеджера и, в целом, мнение о меньшей эффективности «мягкого» женского менеджмента по сравнению с «жесткой» мужской моделью управления. Целый ряд управленческих ситуаций свидетельствует, что женщина способна на жесткие управленческие технологии, но в «мягкой пластике».

Женщины-менеджеры  
управления мужского стиля  
использования своих  
присущих только женщинам

По мнению психологов  
самое важное  
подходы и методы  
реагируют на  
очередь, основанная  
женщине —  
Она должна  
спокойствию  
и силу воли. Ей  
в общении буд  
подчинен  
настоят  
менедж

Выводы гендерных  
переосмысления во  
России, поскольку у  
более высокий  
себя личностями яр  
ми, стабильными и  
менеджеры неорди  
критичны, им не т  
того, у них более от  
своего внутреннего  
Сегодня нетради  
ходу к новой уп  
от управленческого  
гибкости по отно  
де. Именно с этой  
ее продуктивно.



Женщины-менеджеры достигают успехов не в результате копирования мужского стиля управления, а посредством творческого использования своих способностей, реализации внутренне присущих только женщине черт и качеств.

***По мнению психологов, руководителю-мужчине самое важное — найти неформальные подходы и методы управления, ибо женщины реагируют на них очень положительно. В свою очередь, основное требование к руководителю-женщине — эмоциональная стабильность. Она должна сочетать доброту и строгость, спокойствие и требовательность, мягкость и силу воли. Ее чрезмерная жесткость и сухость в общении будут отрицательно восприниматься подчиненными-женщинами. Психологи настоятельно рекомендуют женщинам-менеджерам не подражать мужскому стилю управления***

Выводы гендерных исследований указывают на необходимость переосмысления возможностей женского лидерства в экономике России, поскольку установлено, что женщины-руководители имеют более высокий рейтинг среди подчиненных. Они проявляют себя личностями яркими, предприимчивыми, сильными, гибкими, стабильными и невероятно работоспособными. Женщины-менеджеры неординарны, прагматичны и уверены в себе, более критичны, им не требуется жесткий внешний контроль. Кроме того, у них более отчетливо прослеживается тенденция к развитию своего внутреннего потенциала и стремление к совершенству.

Сегодня нетрадиционные модели управления способствуют переходу к новой управленческой парадигме, суть которой — отход от управленческого рационализма в сторону большей открытости и гибкости по отношению к постоянно меняющейся внешней среде. Именно с этой задачей женщины способны справиться наиболее продуктивно.



### 2.1.3. Методы управления

В практике управления руководителя, кроме характерного для него стиля, также возможно доминирование тех или иных методов управления персоналом, хотя все они органично связаны.

**Методы управления — это совокупность способов воздействия управляющего субъекта на объекты управления.** Методы классифицируются по разным критериям, но наиболее распространенной классификацией является та, где в основу положена специфика отношений, складывающихся в процессе совместного труда. В соответствии с этим выделяют:

- ☐ *экономические методы;*
- ☐ *организационно-распорядительные (административные) методы;*
- ☐ *социально-психологические методы.*

**Экономические методы управления — это способы воздействия, имеющие в своей основе экономические отношения и экономические интересы людей.** Как известно, экономические интересы делятся на четыре группы: интересы государства, интересы отрасли, интересы коллектива, интересы личности. Между ними всегда существуют диалектические противоречия. Искусство руководителя состоит в разрешении этих противоречий, гармонизации интересов организации и работника, поиске возможных компромиссов. Один из них возможен за счет установления разумного баланса между фондами заработной платы и фондами материального поощрения.

Экономические методы управления бюджетной организацией приобретают все большую значимость в условиях реформирования системы бюджетного финансирования, разделения бюджетов разных уровней управления, что заставляет повышать эффективность использования ограниченных ресурсов библиотечно-информационной деятельности. О качестве управления организацией в настоящее время все более судят по соотношению полученного результата ее работы: чем выше конечный результат на единицу ресурсного обеспечения, тем эффективнее система управления. Экономические методы нацелены на формирование и закрепление позитивной экономической мотивации труда работников, уменьшение текучести кадров, развитие их инициативы и заинтересованности в успешных конечных результатах своей и общей деятельности.

Экономические методы управления включают в себя экономический анализ и расчет, экономическое стимулирование.



Применительно к персоналу как инструмент управления используется экономическое стимулирование, включающее: регулирование заработной платы, систематические, периодические и единовременные денежные выплаты (надбавки, доплаты, премии, материальную помощь и др.).

Применение экономических методов управления на современном этапе совершенствуется в связи с расширением круга внебюджетных источников получения финансовых средств, развитием инициативной хозяйственной деятельности бюджетных организаций.

**Организационно-распорядительные методы (административные)** — это методы силы авторитета и власти, т. е. указов, постановлений, приказов, распоряжений, указаний, инструкций и т. д. Они позволяют:

- регламентировать деятельность (всей организации, структурных подразделений, работников);
- обеспечивать организацию нормативами (времени, выработки, численности персонала, условий труда и др.);
- обеспечивать дисциплину.

Эти методы устанавливают и регулируют обязанности, права и ответственность каждого сотрудника организации без исключения.

Особенность административных методов заключается в том, что они связаны с властной природой управления: руководители наделяются властными полномочиями и вследствие этого могут приказывать своим подчиненным. Каждое нижестоящее звено системы управления организационно подчинено вышестоящему и обязано выполнять его распоряжения.

Основным административным методом управления является метод **принуждения**, требующий от работников неукоснительного выполнения распоряжения вышестоящего органа к исполнению; не допускается его критика или обсуждение. Метод реализуется в виде устного **приказа**, когда происходит прямое внушение подчиненному со стороны руководителя, что требует от последнего большой психологической силы, или письменно. Письменный приказ — это документ, имеющий юридическую силу, т. е. право предписывать работнику определенные действия. Эти требования вступают в силу при наличии под приказом подписи руководителя. Принуждение лежит также в основе **распоряжений, инструкций и наставлений**.



Руководитель должен уметь организовать работу сотрудников, распределить между ними конкретные задания. *Передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действия руководителя называется делегированием.* Передача может осуществляться на длительный срок. Это называется *генеральным* делегированием, но иногда делегирование может ограничиваться и разовыми поручениями; сама задача остается в функциональной сфере руководителя. От того, насколько руководитель умеет делегировать, зависит эффективность работы его подразделения и его самого.

Одновременно с рабочим заданием для его выполнения должны также делегироваться необходимая компетенция (права и полномочия) и ответственность в специальной сфере, называемой функциональной ответственностью.

**Полномочия** представляют собой ограниченное право руководителя направлять усилия сотрудников на выполнение определенных заданий. Полномочия делегируются должности, а не сотруднику, который ее занимает. Если подчиненный не принимает полномочия от руководителя, делегирования не происходит.

**Функциональная ответственность** — обязательство сотрудника выполнять имеющиеся задачи, конкретные требования в соответствии с его должностью и отвечать за качественное разрешение задач и требований. Вышестоящий руководитель сохраняет за собой ответственность за руководство, т. е. управленческую ответственность, которая не может быть делегирована.

Вместе с тем в управленческой практике распределение прав, полномочий и ответственности не всегда происходит достаточно четко, например встречаются такие варианты их распределения, как: «елочка» и «матрешка».

При варианте «елочка» права и ответственность вышестоящего руководства поглощают только часть прав и ответственности (полномочий) нижестоящего руководителя. В данном случае имеет место бюрократический тип организации М. Вебера с высокой четкостью в фиксации прав и ответственности руководителя каждого уровня.

Вариант «матрешка» предполагает двойное или множественное подчинение, в ней права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность (полномочия) всех нижестоящих руководителей. При таком варианте очень сложно найти «крайнего» в силу распыленности прав и ответственности всех нижестоящих уровней.



Очевидно, что руководитель библиотеки, не умеющий или не желающий пользоваться методами делегирования, — не настоящий руководитель. Пока он не научится делать работу руками других, над ним постоянно будет висеть угроза развала работы, поскольку невозможно эффективно справляться с огромным объемом управленческой деятельности одному человеку, даже достаточно опытному.

Поэтому делегирование полномочий:

- ☐ позволяет разгрузить руководителя и высвободить время для решения более важных дел;
- ☐ способствует использованию профессиональных знаний и опыта библиотечных специалистов;
- ☐ стимулирует раскрытие способностей, инициативы, самостоятельности подчиненных.

Сотрудники чаще всего позитивно реагируют на делегирование и хорошо оценивают руководителя, который делегирует им полномочия. В результате в коллективе формируется атмосфера творчества, доверительности. Библиотекарь, получивший право самостоятельно подготовить важное мероприятие, получает значительный стимул для проявления инициативы, а успешно выполнив данное задание, испытывает удовлетворенность результатами своего труда. Делегирование, что очень важно, позволяет формировать в подчиненных навыки управленческой деятельности и тем самым готовить кадры руководителей.

Необходимые условия эффективного делегирования — это строгая исполнительская дисциплина и контроль, как рабочего процесса, так и результатов. Умело организованный контроль помогает своевременно предупреждать ошибки, выявлять и оперативно устранять неблагоприятные ситуации.

**Социально-психологические методы** — это методы, использующие индивидуальное и общественное (групповое) сознание и психологию, основывающиеся на общественно-значимых морально-этических категориях, ценностях и воспитании.

Социальная атмосфера в коллективе задается совокупностью факторов: демографических, возрастных, половых, этнических, образовательных, психологических и др. Поэтому менеджеру в процессе управления важно помнить о действии этих факторов и совмещать интересы личности, группы и коллектива. С этой точки зрения целесообразно:

- ☐ формировать трудовые коллективы с учетом социально-психологических характеристик людей;



- ☐ создавать благоприятный микроклимат в подразделениях и в коллективе в целом;
- ☐ удовлетворять культурные и социально-бытовые потребности работников;
- ☐ вести воспитательную работу, формируя нравственные начала во взаимоотношениях в коллективе, как по горизонтали, так и по вертикали.

Социально-психологические методы опираются на **убеждение** — способ воздействия, способствующий закреплению у работников желаемых норм и форм поведения. Убеждающими методами являются *совет, просьба и внушение*. Они эффективны в том случае, если руководитель является для сотрудника авторитетным и компетентным лицом, опытным специалистом.

В практике управления все вышеперечисленные методы используются в комплексе, способствуя организации деятельности коллектива в соответствии с поставленными целями и задачами.

## ОРГАНИЗАЦИОННОСТИ

### 2.2.1. Сущн

Организационно-менеджерские методы в научном менеджменте в организации и поведении организационного поведения. Эффективности труда. Исходя из сказанного, поведение как деловое поведение в данной организации характеризуется теми целями, которыми руководят. Деловое поведение — это поведение, когда каждый сотрудник — сопряженным фронтом работ. Справляется в следующие:

1. Функциональные цели.
2. Временная загрузка.
3. Самоорганизация поставленных задач.
4. Мотивационные интересы.
5. Предсказуемость.
6. Сценарные ситуации.



## Тема 2.2

### ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ. СТИЛЬ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

#### 2.2.1. Сущность организационного поведения

Организационное поведение — это относительно новое понятие в научном менеджменте, обозначающее поведение работника в организации и поведение организаций на рынке. Изучение организационного поведения позволяет определить пути повышения эффективности трудовой деятельности.

Исходя из сказанного можно определить **организационное (деловое) поведение как осознанное, регламентированное принятыми в данной организации правилами и нормами, осуществление сотрудниками тех целей, которые стоят перед организацией.**

Деловое поведение является, с одной стороны, индивидуальным, когда каждый отвечает за выполнение своей работы, а с другой — сопряженным, когда каждый соотносит свои задачи с общим фронтом работ. Специфика организационного поведения раскрывается в следующих свойствах:

1. Функциональная определенность должностными инструкциями.
2. Временная заданность сроками выполнения работ.
3. Самоорганизуемость через личную программу достижения поставленных перед работником целей.
4. Мотивационная обособленность, зависящая от степени заинтересованности работника в достижении поставленных целей.
5. Предсказуемость в зависимости от сработанности коллектива.
6. Сценарная воспроизводимость в привычной управленческой ситуации.



Очевидно, что организационное поведение — сложный психологический феномен, управление которым требует от руководителя определенной виртуозности. Вообще, человеческие ресурсы — наиболее сложная для управления подсистема организации. Необходимо помнить, что в одной и той же среде разные люди могут вести себя по-разному.

В связи с этим в теории психологии разработана матрица организационного поведения человека. Согласно матрице, у человека имеется две степени свободы в построении своего поведения в организации: с одной стороны, он может принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения, с другой — разделять или не разделять ее ценности, цели и философию. В зависимости от того, в какой комбинации сочетаются эти составляющие поведения, выделяют *четыре предельных типа организационного поведения* человека.

1. **«Преданный и дисциплинированный»**. Человек полностью принимает существующие в организации ценности и нормы поведения. Он ведет себя так, чтобы своими действиями не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль соответствующим образом.

2. **«Приспособленец»**. Человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, полностью следуя ее нормам и формам поведения. Он делает все по правилам, но не является надежным сотрудником, так как, несмотря на свой профессионализм и исполнительность, в любой момент может покинуть организацию или совершить действия против ее интересов.

3. **«Оригинал»**. Человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. Такой сотрудник порождает много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. Однако если организация может создать состояние свободы выбора форм поведения для таких ее членов, то они могут найти свое место в организации.

4. **«Бунтарь»**. Индивид не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, он все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Между тем, он может быть хорошим профессионалом, нужным организации.

Естественно, что каждый библиотечный коллектив заинтересован в том, чтобы его члены вели себя определенным образом.

разделяет

Отношение  
к ценностям  
организации

не разделяет

Рис. 5. Матрица

Возможный подход  
с определенными качес  
твенными характеристиками  
для библиотеки  
в том, что коллектив  
свое поведение в ну  
на том, что человека  
способностью менять  
требований, предъяв  
Для научения по  
следующее:

- ☐ во-первых, он
- ☐ и на опыте др
- ☐ во-вторых, на
- ☐ ального повед
- ☐ в-третьих, на
- Психологи выде

ведению:  
1) рефлексорное  
то рефлексов. Нап  
явление только для  
появление может  
безать этой встреч  
Так закрепляется  
2) закрепление  
его последствий. С



Отношение к нормам поведения в организации		приемлет/не приемлет	
Отношение к ценностям организации	разделяет	Преданный и дисциплинированный	Оригинал
	не разделяет	Приспособленец	Бунтарь

Рис. 5. Матрица типов организационного поведения работника

Возможный подход к решению данной проблемы — **подбор людей с определенными качествами**, которые могут гарантировать желаемое для библиотеки поведение ее членов. Другой подход состоит в том, что коллектив влияет на человека, заставляя его изменять свое поведение в нужном направлении. Данный подход основан на том, что человека можно **научить поведению**, он обладает способностью менять его на основе своего предыдущего опыта и требований, предъявляемых к нему со стороны окружения.

Для **научения поведению** руководителю необходимо помнить следующее:

- ☐ во-первых, оно может идти как на собственном опыте, так и на опыте других людей;
- ☐ во-вторых, научение поведению может касаться потенциального поведения, т. е. возможного;
- ☐ в-третьих, научение в любом случае изменяет человека.

Психологи выделяют **три типа научения организационному поведению**:

1) **рефлекторное научение**, выработка условного и безусловного рефлексов. Например, если руководитель приходит к подчиненным только для того, чтобы сделать им выговор, то всякое его появление может вызывать у подчиненных страх и желание избежать этой встречи независимо от того, зачем он к ним пришел. Так закрепляется условный рефлекс на появление начальника;

2) **закрепление осуществленного поведения в зависимости от его последствий**. Суть этого подхода сводится к тому, что, если



сотрудник видит, что его поведение приводит к благоприятным последствиям, то он стремится повторять данное поведение, если же последствия оказываются негативными, то желание вести себя и далее аналогичным образом будет существенно снижено;

3) **обучение на основе наблюдения поведения.** Сотрудник, регулярно наблюдая, как ведут себя окружающие коллеги, автоматически начинает подстраиваться к их поведению: перенимает стиль и манеры, навыки выполнения операций и т. п. Наблюдение может быть целенаправленным для того, чтобы специально перенять для себя что-то полезное.

Очевидно, что все три типа научения поведению должны учитываться руководителем в его попытках корректировать и формировать поведение библиотечного коллектива.

В процессе научения изменяются различные стороны организационного поведения работника. Он:

а) *изучает свою функциональную роль* (что он должен делать для лучшего выполнения работы, с кем вступать во взаимодействие в процессе труда);

б) *учится выполнять формально-процедурные действия* (заполнение анкет и форм, заявок, получение ответов, выдача справок, назначение встреч, приход и уход с работы и т. п.);

в) *учится правильно понимать и занимать свое место* в организации путем ознакомления с ее нормами и ценностями, с существующими формальными и неформальными группами, с коллегами, со сложившимися между ними отношениями и т. п.;

г) все перечисленное обучает тому, *как решать свои собственные задачи* в организации, как добиваться своих целей, например сделать карьеру, получить вознаграждение, избежать неприятного или скучного задания и др.

### 2.2.2. Этика деловых отношений

Организационное поведение сотрудника реализуется в его ежедневных деловых отношениях. **Деловые отношения (взаимоотношения)**, деловые контакты — эти понятия в целом можно определить как *общение, вызванное необходимостью осуществления производственных функций с учетом обратной связи*. Деловые контакты могут быть субординационными, служебно-товарищескими, дружескими.



В современном менеджменте выделяют следующие **принципы**, на основе которых строятся деловые отношения:

1. Принцип создания условий для проявления потенциала сотрудников, чему в немалой степени способствует налаженная система делегирования полномочий.
2. Принцип полномочий и ответственности, когда каждый работник четко знает свою должностную компетенцию, обязанности и права.
3. Принцип поощрения и наказания, предполагающий своевременную и адекватную оценку труда сотрудников.
4. Принцип рационального использования времени труда руководителя.

Безусловно, деловые контакты сотрудников должны подчиняться **этическим нормам**, т. е. общечеловеческим моральным ценностям — честность, справедливость, терпимость, тактичность, уважение и др. На них базируется **служебный (деловой) этикет**, который позволяет рассматривать и оценивать деловые отношения, личное поведение партнеров с точки зрения соответствия общепринятым в деловом мире принципам поведения.

Взаимоотношения между людьми на работе подчиняются также **юридическим нормам**. К ним можно отнести **нормы служебной субординации**, т. е. служебного подчинения младших старшим; они основаны на правилах **служебной дисциплины, профессиональных полномочиях**. Злоупотребления служебным положением в самых разнообразных формах (грубость, хамство, нарушения трудовой дисциплины и др.) подрывают авторитет руководителя у подчиненных. Кроме того, во внеслужебных отношениях руководитель должен быть особенно щепетильным. Следует помнить, что личные просьбы руководителя к подчиненным воспринимаются по-разному, хотя с готовностью исполняются.

Обязанности подчиненного в системе управления можно разделить на **формальные и неформальные**.

Формальные обязанности связаны с выполнением должностных обязанностей и требований по организации взаимодействия людей в процессе трудовой деятельности. Это действия в пределах своей компетенции, консультации с руководством, постоянное информирование его о своей деятельности, поиск путей совершенствования своей работы, координация своих действий с действиями других работников.

Неформальные обязанности подчиненных относятся в основном к их взаимоотношениям с руководителем. Подчиненному необходимо для предотвращения возможных конфликтов:



- ☐ смотреть на руководителя, прежде всего, как на человека, но на работе строго придерживаться рамок служебных отношений;
- ☐ привлекать внимание руководителя не к своей персоне, а к качеству работы;
- ☐ помогать начальнику добиться популярности и уважения среди коллег и подчиненных;
- ☐ ценить время руководителя;
- ☐ не вмешиваться в решения руководителя, находящиеся исключительно в его компетенции;
- ☐ не дожидаясь просьбы, предлагать руководителю помощь.

***Первая задача подчиненного — стать первоклассным специалистом в своей профессиональной деятельности. Вторая — всегда помнить, что ни один руководитель не допустит, чтобы подчиненные принимали какие-либо серьезные решения, не поставив в известность об этом руководителя***

Служебный этикет соблюдается в контактах по вертикали — «руководитель-подчиненный», «руководитель-группа», а также в контактах по горизонтали — «подчиненный-подчиненный», «группа-группа». Тем самым задаются *официальные* роли, линии поведения и стиль отношений в организации. Однако деловые контакты могут содержать и неформальные элементы взаимодействия, в частности *настроение, манеру приветствия, форму критики*.

**Настроение** — психическое и эмоциональное состояние, стимулирующее или подавляющее человека в его ежедневной жизнедеятельности и зависящее от множества факторов — психологических, физиологических, социальных и др.

Настроение обладает заразительностью, способно передаваться от одного человека к другому и принимать массовый характер, что, в случае негативного характера настроения, дезорганизует группу, нарушает ритм производственной деятельности.

**Приветствия** носят важный смысл, поскольку показывают расположение и отношение к человеку, с которым происходит деловой контакт. При этом неэтично демонстрировать свое плохое настроение, разочарование и т. п. чувства. Правилами этикета предусмотрено также, кто (мужчина или женщина, начальник или подчиненный) должен первым высказывать приветствие или



представляться в той или иной ситуации. Этому уделено достаточно много внимания в соответствующей литературе.

**Критические замечания** — неотъемлемый элемент делового общения. Они могут касаться внешнего облика сослуживцев, профессиональных умений и знаний, методов управления администрации и др. Учитывая эмоциональные последствия критики, недопустимо опускаться до унижений достоинства коллег, не переходить грань, отделяющую критику от ссоры. Корректность и осторожность — вот ведущие принципы разумной критики. При этом следует руководствоваться тем, что: не бывает ненужной критики, она всегда несет информацию для размышлений и изменений; отсутствие критики не всегда является положительной характеристикой коллектива, а может быть показателем лицемерия или фальши в отношениях; критика позволяет выявить принципиальных, ответственных, активных сотрудников, не боящихся высказывать свое мнение.

Служебный этикет касается и **внешнего облика** сотрудников, включающего деловой костюм, аксессуары, прическу, макияж. Эти компоненты также задают рабочий настрой в служебных контактах как внутри учреждения, так и за его пределами.

Кроме установленных *правил поведения*, существуют некоторые **психологические законы**, также влияющие на межличностные отношения в библиотечном коллективе, к которым относят:

1. Закон неопределенности отклика или зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различий в их личностных особенностях, конкретной ситуации, особенностях передачи воздействия.
2. Закон неадекватности отображения человека человеком, гласящий, что ни один из нас не может постичь другого с такой степенью достоверности, которая была бы достаточно для принятия серьезных решений относительно этого человека. В психологии все более утверждается позиция, согласно которой каждый человек по природе своей талантлив, только должен найти себя, способности человека можно развить, человек изменяется в течение всей жизни.
3. Закон неадекватности самооценки, указывающий на невозможность самопознания, поскольку в психике каждого человека присутствует иррациональное начало, т. е. интуиция, чувства, подсознание.
4. Закон самосохранения, означающий стремление людей к психологической безопасности, сохранению личного социального статуса.



5. Закон компенсации, заключающийся в том, что при высоких требованиях окружающей среды к человеку нехватка его каких-либо личностных ресурсов для эффективной работы возмещается другими умениями и навыками.
6. Закон расщепления смысла управленческой информации, происходящего во время ее движения по внутриорганизационным каналам коммуникаций, что, естественно, приводит к искажению исходного сообщения.

### 2.2.3. Формы делового общения

**Общение** представляет собой многогранный процесс взаимодействия и взаимовлияния людей друг на друга. Оно может рассматриваться не только как *акт осознанного, рационально оформленного речевого обмена информацией, но и в качестве непосредственного эмоционального контакта между людьми*. Невозможно осуществлять совместную трудовую деятельность без общения сотрудников между собой.

Для того чтобы рабочее время использовалось оптимально, без потерь, необходимо рационально организовывать деловое общение, которое осуществляется в разных формах: собрания, совещания, беседы, переговоры, в том числе телефонные, переписка и др.

**Собрания и совещания.** Они представляют собой способы коллективного обмена информацией, заканчивающегося принятием коллективных решений. Эти формы общения очень близки по методике организации и проведения, за исключением некоторых характеристик, отраженных в нижеприведенной таблице.

Таблица 2  
Различия в организации собрания и совещания

Характеристики	Собрания	Совещания
Участники	Весь персонал	Специалисты, ответственные или заинтересованные лица
Обсуждаемые проблемы	Общие вопросы, накопившиеся за определенный период времени	Текущие конкретные вопросы
Цель	Подведение итогов и определение планов на будущее	Принятие оперативного решения, внесение корректив в текущую деятельность



Как считают специалисты, эффективность собраний и совещаний невелика, поскольку они требуют значительных затрат времени и средств, отвлечения от текущих дел множества специалистов и не всегда сопряжены с конкретной отдачей. Тем не менее в ряде случаев они необходимы.

**Причины**, по которым созываются собрания и совещания, как правило, заключаются в следующем:

- ☐ нужно сделать важное сообщение, которое может породить значительное количество вопросов, требующих обсуждения;
- ☐ нужно добиться согласованного решения принципиальной проблемы;
- ☐ предстоит получить одобрение тех или иных действий;
- ☐ следует проинструктировать группу людей по методам и процедуре выполнения предстоящей работы;
- ☐ необходимо публично разоблачить или опровергнуть какую-либо ложную информацию или слух.

Но даже в этих случаях по возможности предпочтительнее обмениваться мнениями заочно, например по телефону, или принять единоличное решение.

Подготовка собрания и совещания начинается с разработки **повестки дня**, которая заранее доводится до всех участников, а при необходимости с ними согласовывается, уточняется и в окончательном варианте раздается им перед началом мероприятия.

**Круг участников** совещания стараются сделать максимально узким. Приглашаются только те люди, без которых вообще нельзя обойтись: кого непосредственно затрагивают принимаемые решения, конкретные их исполнители, специалисты в соответствующей области, а также лица, имеющие опыт действия в ситуациях, аналогичных обсуждаемой. Если кандидатов для присутствия на совещании набирается слишком много, считается целесообразным пригласить представителей, поскольку мероприятие может оказаться неуправляемым и не принести ожидаемых результатов.

Собрание или совещание должно начинаться точно в **назначенный срок**, удобный для большинства участников. Считается, что лучше проводить эти мероприятия во второй половине дня, что обусловлено чисто практическим подходом: во-первых, с утра люди обычно заняты важными и срочными делами, в основном заканчивая их к обеду, а во-вторых, после завершения мероприятия они, из-за вызванного им возбуждения, вряд ли могут



продолжать нормальную работу на своих местах, и их лучше отпустить домой.

**Продолжительность** подобных мероприятий, за исключением чрезвычайных случаев, не должна быть большой: не более двух часов. Психологи отмечают, что уже через 30–40 минут работы у участников начинают наблюдаться признаки ослабления внимания; через 70–80 минут появляется физическая усталость; через 80–90 минут развивается «отрицательная активность», т. е. начинаются разговоры и занятие посторонними делами; через два часа непрерывной работы участники готовы пойти на все, чтобы побыстрее разойтись.

При проведении собраний и совещаний необходимо строго придерживаться **регламента**; мероприятие начинается в точно назначенный срок без ожидания опаздывающих и, если не случается непредвиденных событий, должно заканчиваться в предусмотренное время. Такой подход желателен и к производственным «оперативкам», где происходит заслушивание кратких сообщений о текущих делах, информирование о принятых решениях и т. п.

Успех любого собрания или совещания во многом зависит от его **руководителя**. Применительно к собраниям всего коллектива последний вовсе не обязан быть представителем администрации, но должен пользоваться уважением и авторитетом у собравшихся и лично знать как можно большее их число со всеми их достоинствами и недостатками.

Первой обязанностью руководителя является **психологическая разгрузка** участников мероприятия, выведение их из обычного рутинного состояния, включение в активную работу. Это достигается созданием доброжелательной обстановки, установлением неформальных отношений, что позволяет в последующем наладить свободный обмен информацией, максимально использовать опыт, знания и компетенцию людей. Комфортная обстановка во многом обеспечивается тем, что желающим дают возможность свободно высказывать свое мнение, комментировать различные точки зрения и идеи, спокойно обдумывать ситуацию, готовиться к выступлениям и ответам на поставленные вопросы, менять свою точку зрения с появлением принципиально новой информации.

Другой обязанностью руководителя собрания или совещания является **решение организационных проблем**: обеспечение соблюдения регламента, порядка и дисциплины среди присутствующих, ведение протокола.



Наконец, третья обязанность состоит в *управлении процессом обсуждения* проблемы и активизации аудитории. Для этого руководитель мероприятия внимательно слушает выступающих, наблюдает за ними, фиксирует развитие процесса обсуждения проблемы, его узловые моменты, поддерживает новые идеи, подбадривает застенчивых, гасит конфликты, пресекает пустословие и т. п.

**Итоги** совещания или собрания оцениваются по количеству и качеству выработанных и принятых на них управленческих решений, в которые превращаются «домашние заготовки» — справки, диаграммы и т. п. Если решений не последовало, мероприятие считается бесполезным. Решения, принятые на совещании, фиксируются в протоколе. В дальнейшем необходимо довести их до исполнителей и организовать исполнение.

Определить эффективность совещания можно, сделав подсчет его стоимости по формуле:

$$C = N (T+1) \frac{З_{ср.}}{Тр. ср.},$$

где:  $C$  — стоимость совещания (в руб.),  $N$  — число участников,  $T$  — длительность совещания (в час.; 1 час на скрытые потери времени),  $З_{ср.}$  — средняя месячная зарплата участников,  $Тр. ср.$  — среднее число рабочих часов в месяце.

По данной формуле рассчитываются прямые затраты, но существуют и косвенные расходы. Они связаны с тем моральным и физическим ущербом, который приносит учреждению отсутствие участников совещания на рабочем месте. Эти расходы весьма трудно подсчитать.

**Деловая беседа.** Это форма устного обмена информацией между несколькими людьми, но уже в «узком кругу». В отличие от собраний и совещаний в ней участвует меньше лиц, а ход и результаты беседы более свободны. Официальные решения по итогам бесед принимаются далеко не всегда, но участники получают информацию для размышления, за которым могут последовать или не последовать соответствующие действия.

Беседы являются важным элементом таких управленческих процедур, как прием и оформление на работу или увольнение сотрудников; прием по личным вопросам; консультирование; деловые переговоры; встречи.

Беседы можно подразделить:

- по характеру беседы — на официальные и неофициальные, так называемые «рабочие»;



- по направленности — целевыми, преследующими конкретные задачи, и общими;
- по степени свободы — регламентированными, т. е. осуществляющимися в соответствии с определенными правилами и в предписанной последовательности (анкетирование), и нерегламентированными, бессистемными (дружеский разговор).

Цикл деловой беседы состоит из трех этапов: подготовительного, основного и заключительного.

**Подготовка** беседы начинается с определения цели, которую необходимо достичь в результате обсуждения круга вопросов. При этом следует учитывать интересы партнера.

Вторым шагом, если беседа важна и есть в запасе время, является составление предварительного портрета других ее участников на основе данных об их служебном положении, политических взглядах, отношении к окружающим, общественной деятельности и заслугах, любимых и запретных темах для разговоров.

Такую информацию обычно получают у партнеров, клиентов, общих знакомых и т. п. Однако относиться к ней нужно осторожно, поскольку на нее могут влиять различные объективные и субъективные обстоятельства.

Третий шаг состоит в выработке стратегии и плана беседы, а также различных тактических «заготовок», нужда в которых может возникнуть по ходу дела. План включает схему изложения материала, предопределяющую во многом структуру беседы. В серьезной беседе допускается схемой пользоваться открыто, но насколько близко ей следовать, определяется конкретными обстоятельствами. Помимо плана на подготовительном этапе составляется предварительный текст выступления, который включает в себя набор ключевых понятий, слов и детально проработанных фрагментов, включающих полную формулировку деловых предложений.

Четвертым шагом на подготовительном этапе деловой беседы может быть ее репетиция, сначала наедине с собой, а затем, возможно, с кем-нибудь из коллег. Репетиции предшествует осмысление материала, запоминание его очередности, отдельных фрагментов текста с таким расчетом, чтобы ими можно было при необходимости свободно оперировать, в том числе воспроизводить по памяти.

Пятый шаг подготовительного этапа заключается в определении и согласовании с партнерами места и времени встречи с уче-



том их возможного влияния на результат. Если участниками беседы являются сотрудники одной организации, то она может происходить в кабинете руководителя, на рабочем месте подчиненного, в зале заседаний, а также во внеслужебной обстановке вплоть до домашней. С посторонними лицами беседы проводятся в кабинете пригласившего их или в специальной комнате для переговоров.

**Основной этап**, т. е. сама беседа, начинается с приветствия и осмысления первых личных впечатлений о партнерах с учетом знаний о них, приобретенных на подготовительном этапе. Нужно иметь в виду, что впечатление во многом субъективно, так как большинство людей, даже в общении с близкими, стремятся скрыть свое «я» под различного рода масками, которым психологи дали названия соответствующих животных — «черепахи», прячущейся в панцирь; «дикообраза», ошетилившегося колючками; «льва», грозно рычащего на окружающих; «хамелеона», приспособливающегося к любой обстановке.

Во вступительной части беседы, которая может занимать до 15% отведенного на нее времени, происходит снятие психологической напряженности партнеров, установление контактов и взаимопонимания между ними. Это достигается на основе проявления искреннего интереса к личности и делам друг друга. Обычно инициатива принадлежит здесь хозяину или старшему по возрасту.

После этого происходит переход к самой беседе. Этот переход может быть прямым и начинаться с изложения сути дела, что присуще в основном кратковременным рабочим контактам, например, между руководителем и подчиненным. Он может начинаться с постановки ряда проблемных вопросов, относящихся к сути обсуждаемой проблемы.

Переход может зависеть также от упомянутых во вступительной части фактов и событий.

В главной части беседы активной стороной обычно является инициатор, старающийся от начала до конца придерживаться выбранного основного направления, ведущего к намеченной цели.

Поскольку в процессе беседы важно выяснить, почему собеседник воспринимает ситуацию так, а не иначе, ему нужно дать возможность высказаться, делая в нужные моменты замечания или задавая вопросы. Все высказывания должны быть спокойны-



ми, доброжелательными, аргументированными, не содержать попытки уличить человека в чем-то или настоять на собственном мнении. Чем больше необходимо в чем-то убедить партнера, тем меньше следует утверждать.

В заключение беседы хозяин или инициатор подводят итоги, показывают, как может быть использована полученная информация, призывают остальных к ее осмыслению и последующим активным действиям. Если время беседы специально не регламентировалось, что чаще всего имеет место при приеме посетителей, это является сигналом к ее завершению. В то же время существует специальный комплекс приемов, позволяющих без нарушения правил вежливости дать понять участникам, что пора ее завершать.

**Третьим, заключительным,** этапом цикла беседы является ее критический разбор на основе сделанных записей, позволяющий определить, все ли было сказано; насколько четко формулировались мысли; всегда ли удавалось получить удовлетворительные ответы, и не инспирировались ли последние желанием кому-либо угодить; не оказывалось ли давления на собеседников; можно ли считать результаты беседы удовлетворительными; есть ли необходимость продолжить обсуждение затронутых вопросов.

Близкой к деловой беседе формой управленческого общения являются **переговоры**. Отличие их состоит в том, что последние нацелены на поиск взаимоприемлемого решения для договаривающихся сторон и более регламентированы по сравнению с беседой. Переговоры строятся по установленной схеме и, как правило, заканчиваются подписанием соответствующего документа (договора, соглашения и т. п.).

## МОТИВ

Мотивация (а

- 1) система до
- 2) психофизи

га и побужд

своих потр

Мотивация тр

вый процесс фор

торов (мотивов),

В трудовом поте

потенциала (спо

тоспособность) и

рает роль пусков

сти и в какой сте

В управлении

но достаточно с

любой руководи

и практики моти

Проблема мо

логических исс

известными теор

К настоящем

которые условн

Содержатель

буждения к тру

человека. К соде

☐ теория А. М

☐ теория К



## Тема 2.3

### МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Мотивация* (англ. *motivation*) определяется как:

- 1) система доводов, аргументов в пользу чего-либо;
- 2) психофизиологический сигнал, возбуждающий отделы мозга и побуждающий животных и человека к удовлетворению своих потребностей.

Мотивация трудовой деятельности — сложный, многоуровневый процесс формирования неоднородных психологических факторов (мотивов), детерминирующих трудовое поведение человека. В трудовом потенциале, состоящем из психофизиологического потенциала (способности, склонности человека, здоровье, работоспособность) и личностного (мотивационного), последний играет роль пускового механизма, определяющего, какие способности и в какой степени работник будет развивать и использовать.

В управлении персоналом мотивация играет огромную роль, но достаточно сложна в организационном отношении, поэтому любой руководитель должен быть компетентным в области теории и практики мотивации.

Проблема мотивации является одной из центральных в психологических исследованиях личности и представлена многими известными теориями.

#### 2.3.1. Теории мотивации

К настоящему времени разработан ряд мотивационных теорий, которые условно разделяют на две группы.

*Содержательные теории мотивации.* В качестве факторов побуждения к труду в этих теориях рассматриваются потребности человека. К содержательным теориям мотивации относятся:

- ☐ теория А. Маслоу;
- ☐ теория К. Альдерфера;



- ☐ теория Д. МакКлелланда;
- ☐ теория Д. Макгрегора;
- ☐ теория Ф. Герцберга и др.

**Абрахам Маслоу** предлагал следующую *иерархию побуждающих человека к труду потребностей*:

- 1) физиологические потребности (голод, жажда);
- 2) потребности в безопасности, стабильности и уверенности в будущем;
- 3) потребности в любви, сопричастности, общении;
- 4) потребности в признании и самоутверждении;
- 5) потребности в самореализации.

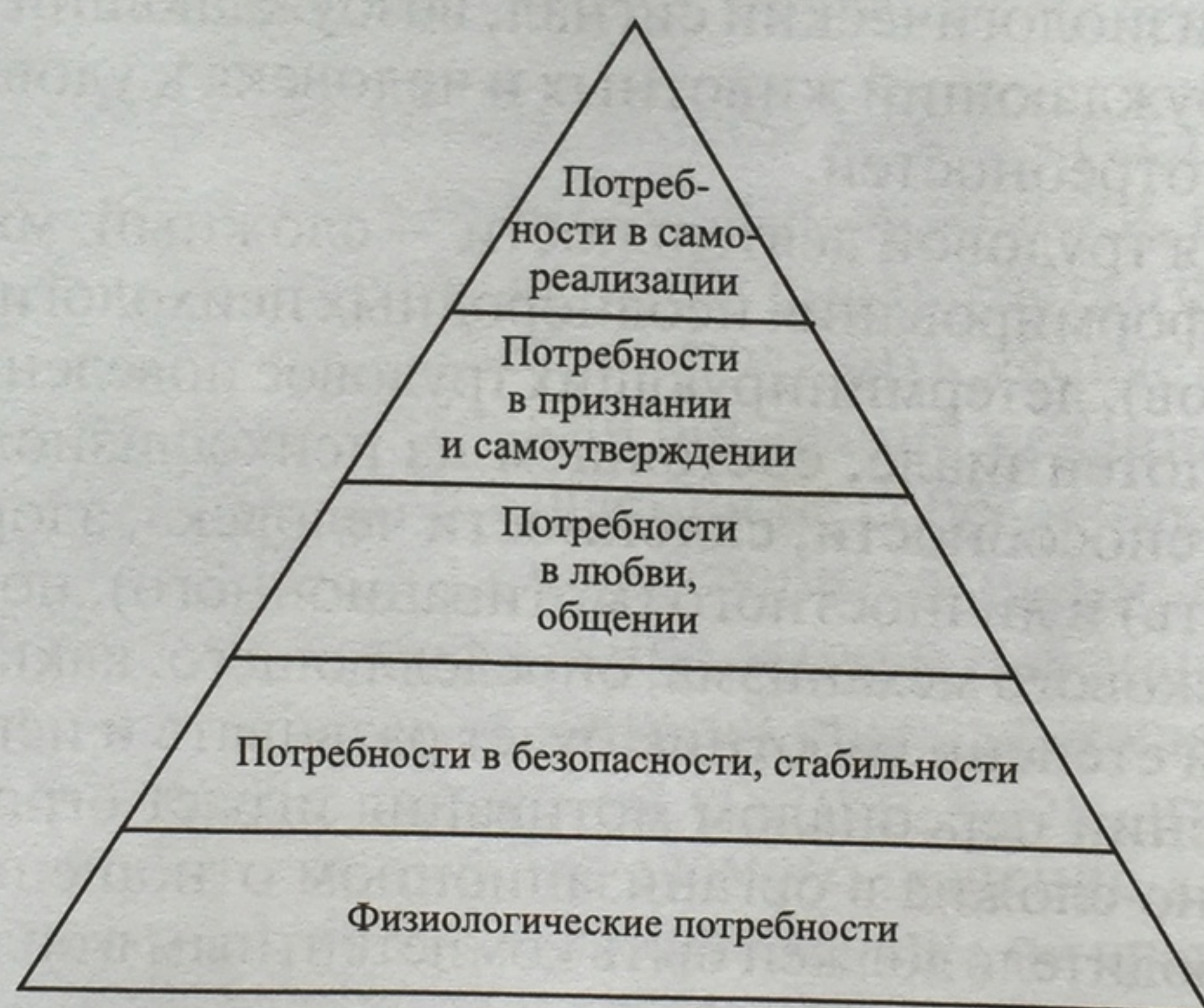


Рис. 6. «Пирамида потребностей» А. Маслоу

А. Маслоу подчеркивал, что потребности в данной иерархии возникают постепенно, начиная с физиологических и т. д.; удовлетворяя первичные потребности, человек постепенно становится мотивированным более высшими. Люди не просто удовлетворяют одну потребность за другой, а движутся вверх, изменяя значимость для себя тех или иных потребностей.

Самореализация — это высшая степень мотивированности человека; его желание и волевые действия стать тем, кем он может стать. Самореализоваться — значит, достичь максимальной степени реализации имеющегося потенциала. Проблема заключается в том, что:



- ☐ человек часто не знает о своих способностях, предназначении или таланте;
- ☐ человек знает о своих способностях, но не хочет развивать их в процессе труда (слаба воля);
- ☐ человек знает о своих способностях, но не может развивать их в процессе труда по ряду причин (материальных, физических и др.).

По А. Маслоу, высшего уровня мотивированности достигают всего лишь около 1% всех людей.

В соответствии с *теорией Клейтона Альдерфера*, потребности человека могут быть объединены в три отдельные группы:

- ☐ потребности существования (в безопасности, физиологические);
- ☐ потребности связи (в принадлежности к какой-то группе и причастности к какому-то делу, стремление быть членом семьи, иметь друзей, коллег и т. д.);
- ☐ потребности роста (потребности в признании, самоутверждении и самоусовершенствовании).

По Альдерферу, потребности также располагаются иерархично, но движение может идти в двух направлениях (в отличие от иерархии А. Маслоу):

- ☐ вверх, если предыдущая потребность удовлетворена;
- ☐ вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня.

В своей *теории приобретенных потребностей Дэвид МакКлелланд* исходил из того, что потребности приобретаются под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения и включают в себя:

- ☐ потребности достижений (стремление самостоятельно ставить цели и более эффективно, чем ранее, достигать их);
- ☐ потребности соучастия (стремление к дружеским отношениям с окружающими, общению, работе с людьми);
- ☐ потребности властвовать (одни индивиды желают властвовать ради властвования, возможности командовать другими людьми; другие — ради достижения целей и задач коллектива).

Данная система потребностей не имеет строгой иерархии (как в предыдущих теориях), ее элементы оказывают взаимные воздействия на поведение человека. Поэтому опытный руководитель, с одной стороны, должен способствовать удовлетворению доминирующих потребностей работников, а с другой — способствовать развитию тех из них, которые в наибольшей степени необходимы для процесса труда. Например, потребность властвования ради



достижения цели с развитыми потребностями соучастия или достижения позволяют добиться повышения результатов труда.

**Дуглас Макгрегор** на основе теории «Х» разработал теорию «У». Согласно теории «Х», базирующейся на системе «научного управления» Ф. Тейлора, средний человек ленив, старается избегать работы, не любит ответственности. Поэтому его нужно постоянно принуждать, угрожая наказанием, и поощрять при хорошей работе («метод кнута и пряника»), т. е., необходим внешний контроль за деятельностью работников и их стимулирование в виде заработной платы, которая должна быть прямо связана с результатами труда. Суть теории «У» заключается в противоположном. При известных обстоятельствах работа сама по себе, независимо от внешних побудителей, может быть источником возникновения удовлетворенности, так как физический и умственный труд так же естественны для человека, как игра или отдых. При наличии соответствующих условий средний человек не только принимает на себя ответственность, но даже ищет ее, стараясь использовать свои творческие силы для решения задач, стоящих перед его организацией.

В теории двух групп факторов **Фредерик Герцберг** соединил две вышеописанные концепции и выделил следующие факторы, влияющие на удовлетворенность трудом:

- внешние по отношению к процессу работы и самому работнику или «гигиенические» (факторы здоровья) — заработная плата, условия труда, политика организации, деятельность администрации, режим работы, межличностные взаимоотношения с коллегами и подчиненными, степень контроля за работой;
- мотивирующие, присущие самому процессу работы — возможности роста, достижения в работе, признание со стороны других вследствие этих достижений, продвижение по службе, интерес к работе как таковой.

Ф. Герцберг приходит к выводу о том, что, если факторы первой группы имеют негативный характер, то это приводит к неудовлетворенности человека работой; но если они благоприятны, то возникает только нейтральное состояние, но не удовлетворенность. Самый парадоксальный вывод ученого — заработная плата не является мотивирующим фактором.

В том случае, если обеспечиваются мотивирующие факторы, повышается удовлетворенность работой, увеличивается активность человека, в то же время их отсутствие не обязательно приводит к неудовлетворенности работой.



Таким образом, «гигиенические» факторы влияют на неудовлетворенность работой, а мотивирующие — на удовлетворенность ею.

Ф. Герцберг приходит к выводу о том, что руководством организации первостепенное внимание должно уделяться *мотивирующим* факторам. Он считает, что люди, сильно мотивированные самим характером работы, легче переносят неблагоприятные «гигиенические» факторы и получают удовлетворение от своей работы.

Российскими исследованиями установлено, что роль различных мотиваторов труда существенно зависит от имеющихся в данное время общественных отношений, выполняемой деятельности (профессии), направленности личности (интереса к профессии), половых различий субъектов труда.

Так, В. А. Ядов и А. Г. Здравосмыслов выявили изменение роли мотивационных факторов при увеличении стажа у работников. Для молодых работников (до 30 лет) самыми важными факторами, определявшими степень удовлетворенности работой, являлись возможность продвижения по работе и разнообразие труда. У работников старше 30 лет на первое место, наоборот, выдвигается фактор разнообразия труда. С возрастом повышается значимость санитарно-гигиенических условий труда, человек становится более чувствительным к недостатку комфорта.

В исследованиях Н. Ф. Наумова и М. А. Слюсарянского показано, что для мужчин более важны содержание и общественная значимость работы, ее разнообразие, творческие возможности, характер выпускаемой продукции; для женщин важнее взаимоотношения в коллективе, условия труда, размер заработка.

К. Муздыбаев пришел к выводу, что самыми сильными мотивами отношения работников к своему труду являются желание не подвести товарищей, не сорвать производственный план и больше заработать. К ним же примыкает мотив, обозначаемый как «чувство долга, желание выполнить то, что поручено», хотя и вышеназванные означают то же самое, но конкретизируют в отношении кого или чего субъект испытывает чувство долга. В меньшей степени влияют на ответственное отношение к труду такие мотивы, как потребность получить удовлетворение от видимых результатов своего труда, а также реализовать свои способности, склонности, поднять престиж профессии и организации, избежать взысканий. Возрастные различия в мотивах, побуждающих работников ответственно выполнять свою работу, практически отсутствовали.



**Процессуальные теории мотивации.** Очевидно, что поведение человека зависит от того, какие потребности заставляют его действовать, что он хочет получить и какие у него есть для этого возможности. Однако понять и узнать это для использования в процессе мотивации не всегда возможно. Вместе с тем не следует считать, что управлять мотивацией человека нельзя. Существует ряд теорий, рассматривающих процесс мотивации и предлагающих способы управления им. В качестве побуждения к труду в этих теориях рассматривается сам *процесс труда*. К процессуальным теориям мотивации относятся:

- ☐ теория ожидания В. Врума и Э. Диси;
- ☐ теория справедливости (равенства) С. Адамса;
- ☐ модель Л. Портера и Э. Лоулера;
- ☐ теория постановки целей Э. Локка;
- ☐ концепция партисипативного управления и др.

В соответствии с *теорией ожидания Виктора Врума и Эдварда Диси*:

**Мотивация** = Ожидаемые результаты работы × Ожидаемое вознаграждение за работу × Значимость результата работы.

В соответствии с этой теорией, чем больше люди удовлетворены своей работой, тем больше они будут побуждаться к ее выполнению, и чем больше награждать их, тем усерднее они будут работать.

Сущность *теории справедливости (равенства) Стейси Адамса* заключается в следующем: люди субъективно ощущают справедливость вознаграждения за свой труд, сравнивают свои и чужие затраты и вознаграждение. В том случае, если работник считает, что он вознагражден недостаточно или излишне, у него возникает чувство неудовлетворенности (во втором случае это чувство менее выражено). Считая несправедливой и неравной оценку своего труда, человек теряет мотивацию к активным созидательным с точки зрения целей организации действиям, что приводит к негативным последствиям.

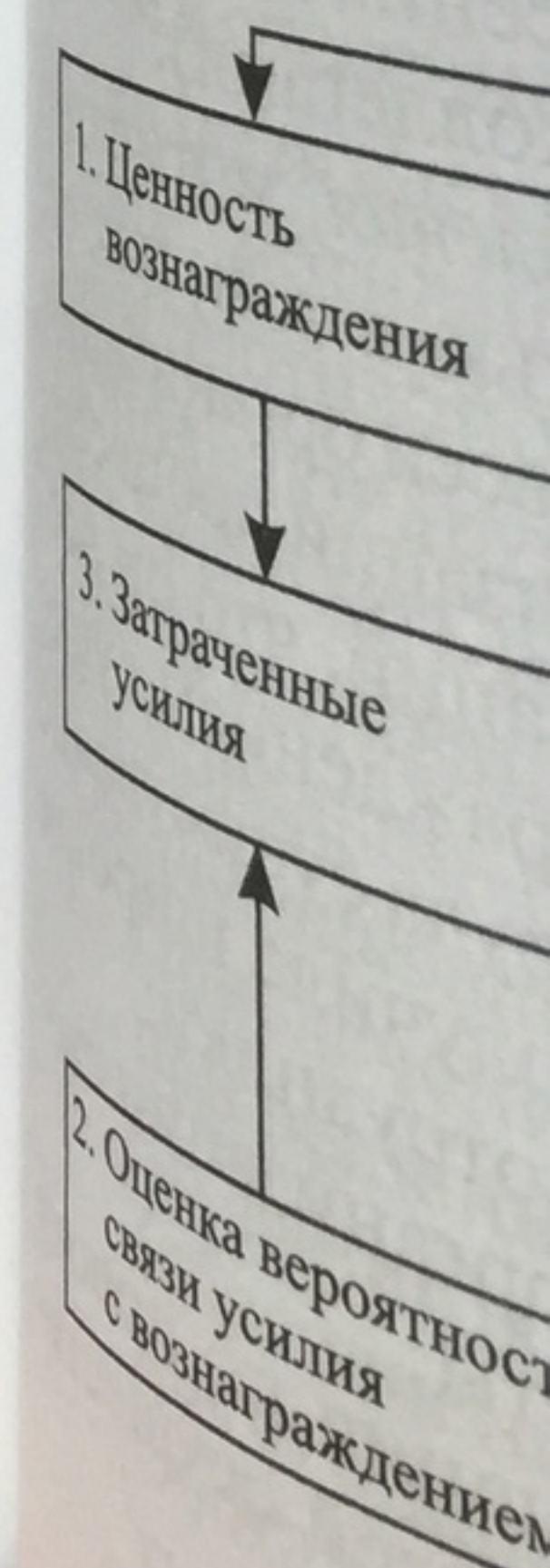
С. Адамс выделяет шесть возможных реакций человека на несправедливость:

1. Сокращение собственных затрат энергии и интенсивности труда («я не намерен полностью выкладываться за такую зарплату»).
2. Попытка увеличения вознаграждения за свой труд (требования повышения заработной платы, улучшения условий труда, шантаж увольнением и т. д.).

3. Переоценка с  
в себе и сниж  
своего труда)  
4. Попытка пов  
с целью умен  
чить их нагру  
5. Выбор другого  
6. Попытка пер  
низацию.  
Опытный руко  
женных и по возмо  
тия, так оплачиват  
ду и добиться сгла  
ных отношений. К  
ботников к инфор  
ние получил.

**Важно,  
оплаты  
какие**

Модель Лаймана  
синтез теории ожи





3. Переоценка своих возможностей (понижение уверенности в себе и снижение, тем самым, требовательности к качеству своего труда).
4. Попытка повлиять на организацию или на руководителя с целью уменьшить оплату других сотрудников или увеличить их нагрузку.
5. Выбор другого объекта сравнения («мне с ними не равняться»).
6. Попытка перейти в другое подразделение или другую организацию.

Опытный руководитель должен чувствовать реакции подчиненных и по возможности сглаживать возникающие противоречия, так оплачивать труд, чтобы мотивировать работников к труду и добиться сглаживания возникающих между ними негативных отношений. Необходимо обеспечить широкий доступ работников к информации о том, кто, за что и какое вознаграждение получил.

**Важно, чтобы существовала ясная система оплаты труда, отвечающая на вопрос о том, какие факторы определяют ее величину**

Модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера представляет собой синтез теории ожидания и теории справедливости (рис. 7).

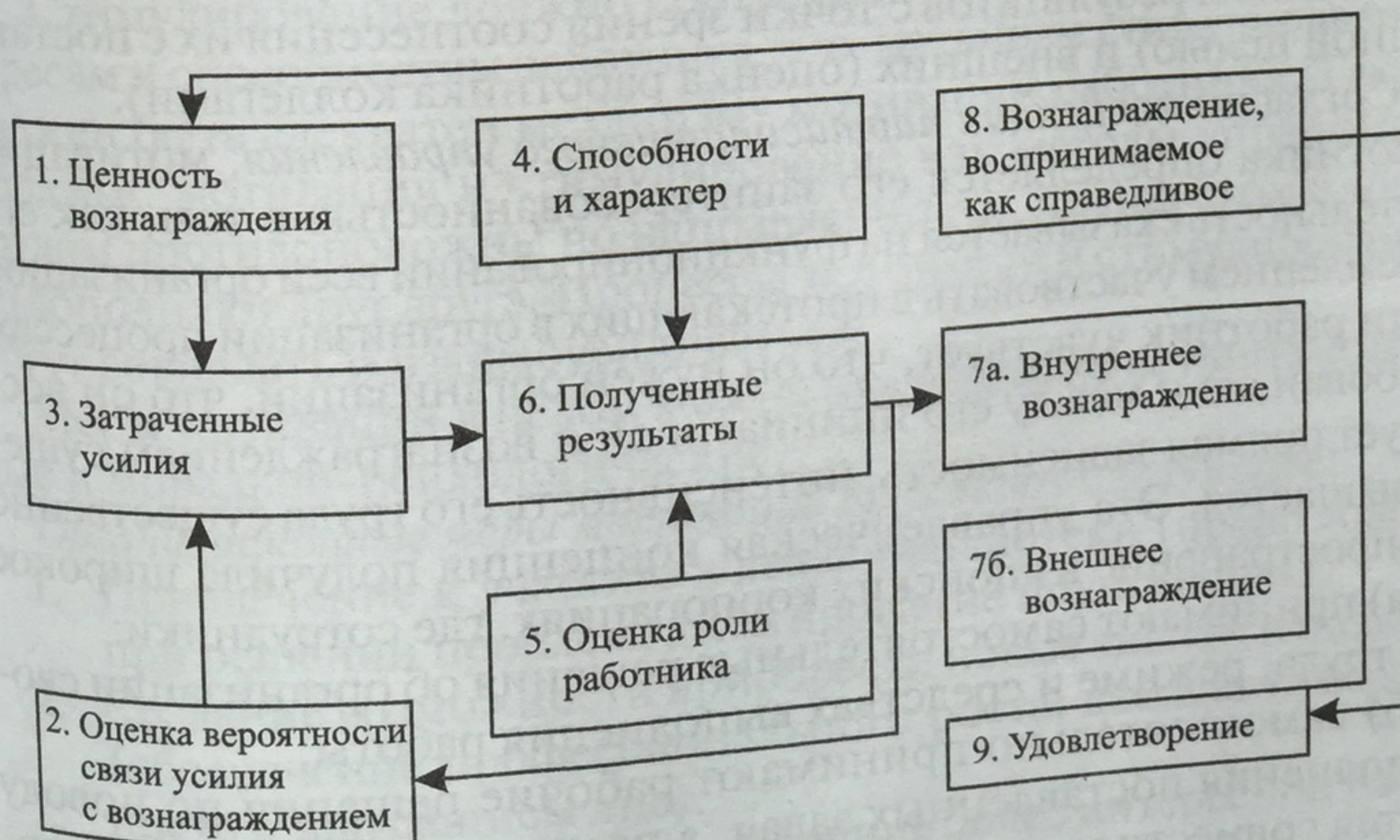


Рис. 7. Модель мотивации Л. Портера и Э. Лоулера



В данной модели результаты труда рассматриваются как функция внешнего вознаграждения (зарплата, значимость оплаты, уверенность в связи трудового усилия и размера вознаграждения), внутреннего вознаграждения (похвала, продвижение по службе и т. д.), осознания своей роли в процессе труда и способностей человека.

Если между размером внешнего вознаграждения и затраченными усилиями работника имеется однозначная и воспринимаемая им связь, система мотивации работает полностью; в противном случае работник мотивирован частично полученными результатами работы (вторая внутренняя обратная связь) и получает только внутреннее вознаграждение за свой труд.

В соответствии с *теорией постановки целей* Эдвина Локка, мотивация человека определяется его целями и удовлетворенностью результатами труда. Предполагается, что постановка целей является осознанным процессом, предполагающим будущие намерения человека. Результаты работы индивида зависят от:

- ☐ сложности цели;
- ☐ ее особенностей (ясность и определенность);
- ☐ выгоды (приемлемости) ее для индивида;
- ☐ готовности человека приложить определенные усилия для ее достижения (по мере приближения к цели эта готовность может возрасть).

Удовлетворенность или неудовлетворенность работника определяется взаимодействием двух процессов: внутренних (оценка работником результатов с точки зрения соотношения их с поставленной целью) и внешних (оценка работника коллегами).

Согласно *концепции партисипативного управления*, мотивация работника определяется его заинтересованностью в том, как его деятельность сказывается на функционировании всей организации, стремлением участвовать в протекающих в организации процессах. Если работник чувствует, что он нужен организации, что он востребован ею и между его инициативой и вознаграждением существует прямая зависимость, интенсивность его труда существенно повышается. Эта управленческая концепция получила широкое распространение в японских корпорациях, где сотрудники:

а) принимают самостоятельные решения об организации своего труда, режиме и средствах выполнения работы;

б) самостоятельно принимают рабочие решения по поводу выполнения поставленных задач, а постановка целей осуществляется совместно с руководителем;



в) самостоятельно контролируют качество и количество произведенной продукции;

г) самостоятельно формируют рабочие группы из тех коллег, с кем бы им хотелось вместе работать.

Таким образом, важно отчетливо понимать, что *мотивация — процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.*

### 2.3.2. Организационные и морально-психологические меры мотивации

Функциональное назначение мотивации состоит в разработке и реализации мер, направленных на побуждение работников к эффективному, добросовестному, инициативному труду. Выбор мер осуществляется с учетом индивидуальных особенностей каждого работника.

Если в основе материальных мер побуждения к труду лежит оплата труда работников (стимулирование), обеспечивающая удовлетворение его потребностей и реализацию трудового потенциала, то меры нематериальной мотивации — это прежде всего воздействие на работника, способствующее *изменению* его ценностных ориентаций и интересов, *развитию* трудового потенциала. Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, т. е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника. Таким образом, мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности, но при этом взаимно дополняют друг друга. Процессы мотивации и стимулирования могут совпадать и взаимоусиливаться.

Меры мотивации в целом можно разделить на организационные и морально-психологические.

Организационные меры мотивации включают следующее:

1. Привлечение к участию в делах библиотеки (право голоса при решении проблем, делегирование полномочий).
2. Создание возможности приобрести новые знания и навыки (обеспечение профессионального роста, дающего уверенность в завтрашнем дне).
3. Обогащение труда (предоставление более интересной работы, соответствующей интересам и склонностям работника,



- организация конкурсов профессионального мастерства, что позволяет проявить и развить творческий потенциал).
4. Четкое, обстоятельное объяснение подчиненным важности и порядка выполнения поставленных задач.
  5. Информирование работников о достигнутых результатах.
  6. Оказание доверия (предоставление гибкого графика и свободы планирования работы, самостоятельного принятия решений, включение в группу по разрешению конфликта).

*Морально-психологические меры мотивации* — это, в основном, поощрения и наказания, применяемые в отношении наиболее и наименее добросовестных работников. Правом применения указанных мер в отношении различных категорий работников обладает руководитель библиотеки и иные должностные лица (в пределах своей компетенции).

Общий порядок применения к работникам мер поощрения и наказания определен законодательством (ст. 191–192 ТК РФ и иные федеральные законы). В библиотечной практике в основном могут применяться следующие меры:

Меры поощрения и наказания работника

Таблица 3

№ п/п	Мера поощрения	Мера наказания
1.	Объявление благодарности	Объявление работнику замечания
2.	Награждение почетной грамотой	Объявление работнику выговора
3.	Представление к почетному званию (например, «Лучший по профессии»)	Предупреждение работника о неполном служебно-деловом соответствии
4.	Представление к государственной награде	Лишение работника ранее присвоенного почетного звания

*Поощрения* могут носить *личный и публичный* характер. Личные поощрения, или признание работника, заключаются в том, что особо отличившихся упоминают в специальных докладах высшему руководству, представляют ему, персонально поздравляют по случаю праздников и семейных дат, хотя такая практика в библиотеках почти не распространена. Публичные поощрения призваны стимулировать работу не только самого сотрудника, но и коллектива в целом, при этом допускается соединение морального и материального поощрения.



Руководители высшего звена должны лично участвовать в поощрении сотрудников, регулярно посещать подразделения библиотеки, поддерживать контакты с передовиками, хотя бы по телефону.

Наказания как мера дисциплинарного воздействия также являются способом мотивации. Они могут осуществляться в следующих формах:

- ☐ беседа в неофициальной обстановке;
- ☐ устное предупреждение, включающее изложение сути претензий, объяснение работника, возложение на него ответственности, согласование плана действий по исправлению ситуации и определение даты отчета работника;
- ☐ письменное предупреждение, следующее после устного предупреждения, не возымевшего действия, и обязательно заносимого в личное дело;
- ☐ введение испытательного срока для изменения ситуации;
- ☐ отстранение от должности до окончания расследования случившегося, принятия решения о наказании, его письменного оформления и подшивки в личное дело;
- ☐ принудительное увольнение.

Любое взыскание должно следовать не позднее одного месяца со дня обнаружения нарушения, не считая времени болезни работника и его пребывания в отпуске. При повторных дисциплинарных воздействиях необходимо сформулировать суть ситуации, напомнить о прежних предупреждениях, уточнить наличие объективных обстоятельств, послуживших причиной повторных нарушений, назвать следующее дисциплинарное взыскание, его причины, указать возможные пути разрешения проблемы, подтвердить свою заинтересованность в подчиненном.

**Применение взысканий, не предусмотренных  
законодательством, уставами и положениями  
о дисциплине, недопустимо**

Вместе с тем, кроме законодательно установленных мер поощрения и наказания, следует помнить о таких мерах, которые создают в коллективе определенную атмосферу уважения и внимания к каждому работнику и его личным притязаниям, ожиданиям и установкам:



- ☐ создание условий, при которых люди испытывают профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, личную ответственность за ее результаты, ощущают ее ценность;
- ☐ присутствие вызова, т. е. возможность каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде и добиться успеха;
- ☐ постановка высоких и сложных целей, которые воодушевляют людей на эффективный труд;
- ☐ предоставление всем работникам, независимо от должности и личных заслуг, равных возможностей, в том числе в служебном продвижении (хотя в библиотеках не так много должностей высокого ранга, тем более часто освобождающихся);
- ☐ привлечение к участию в управлении через включение работников в советы, комитеты, жюри, комиссии и т. п.

Перечисленные меры мотивации действуют неодинаково, в зависимости от времени пребывания в должности, но после пяти лет ни одна из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

### 2.3.2. Проблемы мотивации персонала библиотеки

Изучение проблем мотивации библиотечных кадров остается для отечественной библиотечной науки темой недостаточно разработанной в силу ее сложности и многоаспектности. Тем не менее проведенные исследования позволили выявить некоторые особенности мотивации библиотечного труда.

Отмечается, что в библиотеках разных типов существуют сходные негативные явления, такие как возрастание количества работников, попавших в библиотеку случайно, высокая текучесть кадров, уменьшение числа лиц, работающих по призванию, слабая профессионализация отрасли, увеличение среднего возраста библиотекарей и др., что говорит об отсутствии, либо очень низкой мотивации к работе в библиотеке даже тех специалистов, которые получили соответствующее образование.

Исследования констатируют карьерный пессимизм библиотекарей, недовольство высокой напряженностью труда, несоответствием занимаемой должности уровню образования и квалификации, низкую лояльность по отношению к библиотеке. Мотивация



трудовой деятельности библиотекарей во многом зависит от возможностей самореализации и общения, т. е. имеют место психологические дивиденды — высокая степень удовлетворения от работы. Кроме того, их мотивацию отличают превалирование социального мотива (общение с читателями) и мотива безопасности (гарантированная заработная плата, отпуск, льготы); зависимость между индивидуальной мотивацией труда и характеристиками библиотеки (уровень менеджмента, условия труда, ресурсный потенциал и др.). С другой стороны, на мотивацию труда оказывают влияние также стиль руководства, социально-психологический климат в коллективе, возможность продвижения, адекватная система оценки и поощрений и др.

К сожалению, возможности библиотек по разработке и внедрению систем мотивирования сдерживаются рядом причин.

Помимо отсутствия практических навыков управления мотивацией у руководителей, это — специфика библиотечного труда, заключающаяся в большом количестве разнообразных процессов, динамичность самой мотивации трудовой деятельности, запаздывание результатов во времени.

В практике мотивации редко используются психологические тестирования, анализ анкет при приеме на работу, беседы при найме. Несмотря на внимание отдельных библиотек к управлению карьерой сотрудников, служебный рост часто происходит стихийно. Разнообразные формы морального стимулирования (конкурсы профессионального мастерства, награждения грамотами и т. п.) зачастую не подкрепляются материально, что снижает их эффект. Не составляются карьерограммы, мотивационные карты, квалификационные аттестаты и другие документы, которые могут служить основанием для принятия соответствующих мотивационных решений и действий руководства.

Работа по мотивированию трудовой деятельности персонала должна носить *системный характер* и пронизывать все направления кадровой работы в библиотеке: деловую оценку и аттестацию работы, систему оплаты и вознаграждения, продвижение кадров и планирование трудовой карьеры, профессиональную подготовку и обучение и др.

Руководство библиотеки должно обеспечивать параллельную мотивацию по всему спектру потребностей — от высших до низших — и предоставлять работникам максимально широкий и гибкий выбор мотивирующих средств, в рамках которых каждый выбирает себе то, что для него наиболее ценно.



В создании системы мотивирования трудовой деятельности должны участвовать руководители всех уровней. На первом, личностном уровне — сектор, отдел, небольшая библиотека — руководители находятся в непосредственном контакте с подчиненными, осуществляют дифференцированный подход и учет интересов работников. На втором, групповом уровне — в отдельной крупной библиотеке (библиотечной системе) — мотивацией призвана заниматься служба персонала, использующая организационные ценности и коммуникации, «имиджевые» и моральные рычаги создания положительной мотивации к труду. На третьем, организационном уровне — в систему мотивации должны включаться вышестоящие руководящие структуры (районные, региональные, федеральные), которые могут применять экономические и морально-политические методы, поддерживающие эту систему.

КОЛ

#### 2.4.1.

В теории упр  
уделяют такому  
ким понятием «  
учреждения, кол  
другой уровень р  
людей, сплоченны  
организационным  
и т. п.

Трудовой кол  
его образуют разл  
большие и малые  
Большой групп  
средственное ли  
невозможно (ка  
ности).

В малой групп  
венными межлич  
в наибольшей сте  
ку входящие в ни  
и осуществляют  
промежутка врем  
обладают определ  
ются к окружающ  
ров, отделов, ф  
Коллектив биб  
обладает специф



## Тема 2.4

### КОЛЛЕКТИВ КАК ВЫСШАЯ СТАДИЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

#### 2.4.1. Особенности трудового коллектива

В теории управления организацией значительное внимание уделяют такому понятию, как «коллектив». По сравнению с близким понятием «персонал», означающим весь штат сотрудников учреждения, **коллектив** в широком смысле *представляет собой другой уровень развития персонала, который стал сообществом людей, сплоченных общими профессиональными целями и задачами, организационными ценностями, взаимопониманием и поддержкой и т. п.*

Трудовой коллектив библиотеки неоднороден по структуре, его образуют различные группы, которые принято определять как большие и малые.

**Большой группой** называют коллектив учреждения, где непосредственное личное общение каждого с каждым практически невозможно (как правило, ввиду территориальной разобщенности).

В **малой группе** сотрудники связаны между собой непосредственными межличностными отношениями. Именно малые группы в наибольшей степени выражают сущность коллектива, поскольку входящие в них люди находятся в устойчивом взаимодействии и осуществляют совместные действия в течение определенного промежутка времени, они связаны общими интересами и целями, обладают определенным потенциалом, позволяющим адаптироваться к окружающей среде. Это, как правило, коллективы секторов, отделов, филиалов и т. п. структурных образований.

Коллектив библиотеки как объект управления и регулирования обладает специфическими особенностями.



Во-первых, его образуют различные сочетания малых групп, члены которых имеют разные *социально-демографические и профессионально-квалификационные характеристики* (см. п. 1.1.2).

В этом отношении коллективы библиотек в последние десятилетия значительно «постарели» — в них преобладают сотрудники предпенсионного и пенсионного возрастов. В нестабильных рыночных условиях, из-за низкой заработной платы в библиотеках молодые специалисты (и не только молодые) предпочитают другие области деятельности, изменяют свое экономическое поведение, будучи заинтересованными в удовлетворении жизненных потребностей с помощью соответствующей заработной платы в других сферах занятости. В результате средний возраст библиотекарей публичных библиотек составляет 45–50 лет и более.

Такие параметры, как уровень интеллекта, общеобразовательный уровень, профессиональная подготовка и уровень квалификации находятся на достаточно высоком уровне, поскольку интеллектуальная составляющая превалирует в структуре библиотечного труда. К сожалению, социальный статус библиотечного специалиста невысок. Современное общество недооценивает значения библиотеки и библиотечного дела. Общественная психология формирует интерес к тем видам деятельности, которые являются высокооплачиваемыми.

Поэтому недостаток высокопрофессиональных кадров — другая проблема библиотечных коллективов. Преимущество профессионалов в коллективе не требует доказательств, непрофессионалы же нередко создают проблемные ситуации. Лица, имеющие образование по другим специальностям, либо не имеющие такового, рассматривают библиотечную работу как временное явление и поэтому чаще всего не заинтересованы в качественном выполнении должностных обязанностей, что вызывает естественное раздражение у других членов коллектива. Еще серьезнее дело обстоит тогда, когда в библиотеке тон задают непрофессионалы.

Для характеристики библиотечных коллективов важен также гендерный признак, поскольку их составляют преимущественно женщины, что требует от руководителя библиотеки знания психологических особенностей управления такими коллективами. Как отмечается социологами, мужчины представлены только 2% от общей численности работников библиотек. Если женщины составляют 100% коллектива, это не может не отражаться на функционировании учреждения. Женщины эмоциональны, легко ра-



нимы, менее склонны к компромиссам, придают значение несущественным мелочам, больше настроены на заботу о семье и о близких, что иногда идет в ущерб работе.

Во-вторых, определенную сложность управления создает *территориальная удаленность* сотрудников, которая существует в крупных библиотеках, имеющих несколько зданий, свои отделения в разных регионах. В этом случае очень сложно создать сплоченный, дружный коллектив, живущий общими интересами.

В-третьих, *специфика трудовой деятельности* — еще одна особенность, которую следует учитывать в руководстве коллективом библиотеки. Эта специфика может проявляться в монотонной повторяемости технологических процессов и операций, многофункциональности труда, требующего одновременного выполнения различных по содержанию действий, разностороннем общении с большим кругом людей, что в целом ведет к накоплению усталости, раздражительности, нервному напряжению.

### 2.4.2. Формальные и неформальные группы

В управлении коллективом наибольшее внимание уделяется его *формально-неформальной структуре*.

**Формальные** группы создаются централизованно на основе специальных правил, постановлений, решений, регламентирующих их деятельность. Различают три вида формальных групп:

- ☐ группа руководителей (командная) состоит из директора и его непосредственных подчиненных;
- ☐ целевая группа, состоящая из лиц, работающих вместе над одним заданием или проектом;
- ☐ комитет (совет, комиссия), которому делегированы определенные полномочия для выполнения той или иной задачи.

Для всех формальных групп характерны следующие *признаки*:

- ☐ существование внутри единой системы социальных отношений и выполнение в ней строго определенных функций;
- ☐ существование независимо от воли и желания индивидов;
- ☐ определение условий социального поведения группы;
- ☐ целостность и отграниченность от других групп;
- ☐ специфические социально-психологические характеристики, отражающие групповые интересы и ценности.



Управление формальными группами требует учета следующих факторов:

- ☐ размер и состав группы;
- ☐ групповые нормы;
- ☐ сплоченность;
- ☐ конфликтность;
- ☐ статус и функциональная роль членов группы.

Такой фактор как **размер группы** определяется *нормой управляемости*, выражаемой формулой  $7 \pm 2$ . Это значит, что лучшей управляемостью и наибольшей эффективностью работы отличаются группы из семи человек. Психологи считают, что рабочая группа (руководитель + исполнители) с точки зрения качества и оперативности руководства, взаимодействия членов и экономии средств, возможности проявления индивидуальных качеств должна иметь численность не менее пяти и не более девяти человек.

**Состав группы** зависит от психологической совместимости ее членов. Достигнуть такой совместимости возможно путем специальной системы отбора и воспитания сотрудников. Специальными исследованиями выявлено, что в группу должны входить люди с разными профессиональными и личностными характеристиками. Это позволяет соединять их потенциалы на пользу общему делу. Вместе с тем следует помнить о расположенности разнородных групп к конфликтам и заниматься их профилактикой.

Вполне очевидно, насколько трудно достичь психологической совместимости в трудовом коллективе. Только формальными процедурами добиться этого практически невозможно. Поэтому психологический отбор сотрудников происходит естественным путем. В группе остаются люди, которые могут придерживаться установленных *групповых норм*, т. е. определенных правил, требований, традиций. Ориентируясь на эти нормы, каждый сотрудник может рассчитывать на поддержку и понимание остальных членов группы, что рождает его зависимость от принятых норм.

**Сплоченность** — важный фактор, позволяющий группе позиционировать себя по отношению к другим группам. Сплоченность отражает, прежде всего, единство мнений по принципиальным вопросам деятельности. Сплоченные группы работают более продуктивно, менее конфликтны. Руководитель может использовать фактор сплоченности для повышения производительности труда. Его можно усилить, чаще привлекая данную группу к участию в управлении, например для обсуждения важнейших вопросов развития организации.



Вместе с тем сплоченность группы может носить отрицательный характер, приводя к так называемому *внутригрупповому фаворитизму*, т. е. снижению критичности к членам своей группы и стремлению к их продвижению. Другим негативным примером сплоченности служит тенденция подавлять в угоду гармонии группы мнение отдельной личности.

Естественным «спутником» коллектива является **конфликтность**, которая может проявляться в довольно широком диапазоне. При этом не следует думать, что бесконфликтность группы отражает положительную обстановку внутри нее. Это может быть следствием инертности и равнодушия к общему делу, незаинтересованности членов группы в изложении своего мнения по тому или иному производственному вопросу.

**Статус членов** группы означает ранг в должностной иерархии, образование, социальные таланты, опыт. Они могут способствовать в равной мере как повышению, так и понижению статуса. Определяющим моментом являются нормы и ценности. Обычно старшие по возрасту, должности, более опытные сотрудники оказывают большее влияние на деятельность группы, что не всегда свидетельствует об ее эффективной работе, а, напротив, о преобладании консервативных настроений, мешающих продвижению оригинальных, новаторских идей молодых сотрудников. Роль руководителя состоит в том, чтобы выявить действительное положение дел и оценить предлагаемые идеи.

**Функциональная роль** членов группы состоит в распределении целевых и поддерживающих ролей между членами группы. Целевая роль представляет собой возможность формулировать, отбирать и выполнять групповые задачи. Поддерживающие роли — это поведение, активизирующее жизнедеятельность группы. В малых группах руководитель, как правило, выполняет обе роли — ставя цели перед подчиненными, вдохновляя и стимулируя их. В больших группах руководитель, в основном, выполняет целевую роль.

Внутри коллектива, в целом представляющего формальную группу, нередко возникают **неформальные группы** — объединения сотрудников с одинаковыми интересами, увлечениями, привычками, взаимной симпатией и т. п. Они регулярно общаются, что создает у них чувство психологического комфорта, не менее важное для трудовой деятельности, чем заработная плата.

Неформальные группы существуют в любом коллективе. Они могут быть закрытыми или открытыми для других членов коллек-



тива, активными и пассивными, устойчивыми и неустойчивыми, влиятельными или нет.

Причины, по которым сотрудники объединяются в неформальные группы, разнообразны. Это может быть эмоциональная потребность в принадлежности к группе для общения, поддержки и защиты; необходимость получения важной информации — о сокращениях и повышениях, перспективах организации, личной жизни сотрудников и т. п.; потребность приобретения профессионального и жизненного опыта; возможность избежать одиночества и др.

Неформальную группу нередко объединяет неформальный лидер, т. е. наиболее авторитетный член группы, с мнением которого считаются остальные.

Если коллектив небольшой, то он чаще всего представляет собой одновременно и формальную, и неформальную группу. При численности коллектива больше пяти человек внутри него может образовываться несколько неформальных групп, нередко с разными и даже противоположными интересами, с различной ориентацией на деловое сотрудничество. В связи с этим каждый работник подвергается двум видам управляющего воздействия: со стороны своего непосредственного руководителя и со стороны неформальной группы, в которую он входит, что может приводить к конфликтным ситуациям в случае противоречивых указаний формального и неформального лидера.

Наличие неформальных групп и их лидеров не следует расценивать как следствие неэффективного менеджмента, поскольку они обладают и положительными характеристиками. Поэтому руководитель коллектива — официально назначенный лидер — должен учитывать закономерности возникновения и особенности функционирования неформальных групп, чтобы предотвращать или грамотно разрешать возникающие противоречия. Необходимо помнить, что:

- ☐ подавление неформальных групп может привести к противодействию;
- ☐ мнение неформальных лидеров и членов групп заслуживает внимания и признания в случае его пользы для достижения целей организации;
- ☐ привлечение членов неформальных групп к управлению способствует преодолению их сопротивления преобразованиям;



- каналы неформального общения могут использоваться для опровержения или препятствования распространению ложных слухов и негативной информации.

Взаимодействие формальных и неформальных структур в коллективе библиотеки должно быть сбалансировано, что позволяет быстро и конструктивно решать производственные вопросы.

### 2.4.3. Социально-психологический климат коллектива

В процессе общения в коллективе возникает определенная психологическая атмосфера отношений между сотрудниками, получившая название **социально-психологического климата**. В психологии этот термин определяется как *качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе*. Синонимами понятия «социально-психологический климат» являются понятия «морально-психологический климат», «психологический климат», «психологическая атмосфера коллектива».

Структура социально-психологического климата определяется системой сложившихся отношений между членами коллектива. Ее параметрами являются:

- взаимоотношения по вертикали и горизонтали (типа «начальник-подчиненный» и «подчиненный-подчиненный»);
- стиль и нормы общения;
- организация и условия труда;
- система стимулирования.

В зависимости от уровня развития этих характеристик складывается более или менее устойчивый эмоциональный настрой членов коллектива, повышается производительность труда, снижается текучесть кадров и т. д.

Исследования показывают, что из вышеназванных характеристик социально-психологического климата наибольшее влияние на его формирование оказывают **организация и условия труда**. Характер выполняемой работы, степень механизации и автоматизации технологических процессов, освещение, уровень шума, состояние оборудования и помещений и т. п. — все это определяет степень удовлетворенности членов коллектива своим трудом, воздействует на отношения между ними и уровень конфликтности.



**Служебные субординационные взаимоотношения** также играют важную роль в формировании социально-психологического климата. Они мало зависят от волеизъявления каждого члена коллектива и регламентируются организационно-управленческими процедурами и правилами. Их характер, степень формализации и централизации создают соответствующий настрой в коллективе — более напряженный или более спокойный.

Сложившиеся в коллективе в течение долгого времени **нормы и стиль делового взаимодействия** также определяют состояние социально-психологического климата. Эти нормы складываются в служебный этикет, диктующий правила поведения на работе (см. п. 2.2.2). Эти правила регулируют образ действия сотрудников, линию поведения в сложные моменты.

На социально-психологический климат влияет и принятая **система стимулирования** сотрудников. Она должна соотноситься с моральными и правовыми нормами, психологическими особенностями стимулируемой личности и качеством труда работника, со сложившейся в данный момент ситуацией. Руководитель может использовать методы морального и материального поощрения, не забывая вместе с тем о принципе справедливости и по мере возможности стараясь объективно оценить работу каждого конкретного человека. Впрочем, часто сами работники подвергают субъективной оценке связь вознаграждения и затраченных усилий, сравнивают его с тем, что получили другие за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения в коллективе.

Состояние социально-психологического климата — показатель благополучия библиотеки. Оптимистичная психологическая атмосфера говорит о бодром настроении членов коллектива, сплоченности, взаимопомощи, взаимоуважении, отсутствии или незначительном количестве конфликтов. Негативный социально-психологический климат характеризуют напряженность в отношениях между членами коллектива, недовольство их друг другом, начальником, конфликты по поводу распределения работы и т. п.

Очевидно, что определяющую роль в формировании благоприятного социально-психологического климата играет руководитель, который должен регулировать его, учитывая индивидуальные особенности каждого сотрудника. В первую очередь необходимо обращать внимание на состав участников группы с точки зрения их психологической совместимости для обеспечения оптимальных



условий работы. Это предполагает определенную систему отбора: анкетирование, тестирование, собеседование при приеме новых сотрудников.

**Личный пример руководителя**, его моральная позиция также являются важными условиями создания в коллективе оптимального психологического климата. Для этого руководителю необходимо мобилизовать все свои коммуникативные качества: аргументировано распределять между работниками полномочия и ответственность, прислушиваться к советам подчиненных, учитывать их индивидуальные потребности в продвижении по службе, строить отношения с ними на доверии и уважении.



## Тема 2.5

### КОНФЛИКТЫ И СТРЕССЫ В БИБЛИОТЕЧНОМ КОЛЛЕКТИВЕ

#### 2.5.1. Природа конфликтов

Работающие в библиотеке люди в силу своего различия по-разному воспринимают свое окружение, возникающие проблемы в работе, что может приводить к несогласию между ними и напряженности в отношениях. Создается **конфликтная ситуация**. Устранение причин, ее породивших, ликвидирует и самую ситуацию. В противном случае, при активизации одной из сторон, происходит **инцидент**, перерастающий в **конфликт** — столкновение противоречивых мнений, ведущих к серьезным последствиям. Сказанное может быть представлено в виде формулы:

Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент

Изучением природы конфликтов, причин их возникновения, разработкой методов их предупреждения и разрешения занимается специальная научная дисциплина — **конфликтология**. Современный менеджер должен обладать знаниями в области конфликтологии, поскольку он, согласно своей роли, обычно находится в центре любого конфликта и призван разрешать его всеми доступными средствами. В среднем руководители тратят около 20% рабочего времени на разрешение различного рода конфликтов. Чтобы эффективно управлять ими, необходимо знать причины, классификацию, методы предупреждения и разрешения конфликтов.

**Причины конфликтов.** К их числу относят управленческие, организационные, технологические, структурные, информационные, поведенческие, ценностные и др. Как правило, действует несколько причин конфликтов одновременно. Чаще всего имеются следующие причины конфликтов:



- ❑ недостатки информационной системы — отсутствие налаженных организационных коммуникаций, фильтрация информации, неэффективная обратная связь, плохое качество документации и т. п.;
- ❑ недостатки организационной структуры — отсутствие необходимой координации и кооперации действий сотрудников, противостояние формальных и неформальных групп, недостаточное или чрезмерное делегирование полномочий, неэффективное разделение труда и т. п.;
- ❑ неудовлетворительные межличностные отношения — отсутствие удовольствия от общения с коллегами, психологическая несовместимость сотрудников, недовольство руководителем и его решениями и т. п.;
- ❑ несправедливая система материального и морального поощрения — отсутствие или скрытие критериев назначения вознаграждения за труд;
- ❑ введение новшеств — отсутствие в коллективе понимания их пользы, консерватизм, нежелание меняться и осваивать новшества;
- ❑ ущемление личных интересов — отсутствие в библиотеке аттестации сотрудников, либо нарушение ее порядка, отсутствие возможностей карьерного роста и т. п.

### 2.5.2. Типология конфликтов

В конфликтологии разработаны разные классификации конфликтов. В табл. 4 представлены основные типы конфликтов, встречающиеся в библиотечной практике.

Данная таблица не исчерпывает всего многообразия конфликтов, которых в реальности значительно больше. Следует отметить, что один и тот же конфликт можно типизировать одновременно по нескольким признакам, например, затяжной открытый межличностный конфликт.

Охарактеризуем основные, наиболее часто встречающиеся типы конфликтов в коллективе.

**Кратковременные** — являются следствием простого недопонимания либо ошибки, разрешаются быстро и легко; **затяжные** связаны с объективными трудностями или глубокими нравственно-психологическими травмами, оказывают длительное негативное влияние на трудовую деятельность и взаимоотношения в коллективе.



## Основные типы конфликтов в библиотеке

Критерий деления	Типы конфликтов						
Время протекания	Кратковременные			Затяжные			
Источник возникновения	Объективные			Субъективные			
Причина возникновения	Управленческие	Организационные	Технологические	Структурные	Информационные	Поведенческие	Ценностные
Степень выраженности	Открытые			Скрытые			
Предмет	Деловые			Личностные (эмоциональные)			
Реальность	Истинные			Ложные			
Объем (состав участников)	Внутриличностные	Межличностные	Внутригрупповые		Межгрупповые	Внутриорганизационные	
Уровень организационного взаимодействия	Вертикальные (между руководителем и подчиненным, между руководителем и группой)			Горизонтальные (между сотрудниками, между группами, между сотрудником и группой)			
Последствия	Конструктивные			Деструктивные			



*Объективные* — возникают в сложной противоречивой ситуации (плохие условия труда, нечеткое распределение полномочий); *субъективные* возникают на почве резкого несовпадения личностных особенностей конфликтующих.

*Управленческие* обусловлены ошибками и недостатками управленческой деятельности в целом; *организационные* — неэффективной организацией трудовой деятельности, распределением обязанностей и т. п.; *технологические* — недостатками применяющейся технологии, низкой квалификацией сотрудников и т. п.; *структурные* возникают в связи с неудовлетворительной структурой организации, чрезмерной либо недостаточной централизацией и т. п.; *информационные* провоцируются плохим информированием сотрудников по производственным и социальным вопросам; *поведенческие* — связаны с нарушениями трудовой дисциплины, неисполнением обязанностей и др., словом, таким стилем поведения, который вызывает раздражение; *ценностные* отражают расхождение во взглядах, неприятие норм и ценностей культуры данной организации.

*Открытые* — характеризуются явно выраженным столкновением оппонентов, спорами, ссорами; *скрытые* — проявляются не во внешней агрессивности, а в использовании косвенных методов психологического давления, пренебрежения и т. п. Скрытые конфликты имеют тенденцию переходить на стадию открытого противостояния.

*Деловые* связаны с производственной деятельностью, имеют тенденцию перерасти в эмоциональные, если своевременно не разрешаются; *личностные* обусловлены личной неприязнью и отражаются на трудовой деятельности.

*Истинные и ложные.* Под ложным конфликтом подразумевается ситуация, когда для собственно конфликта нет повода или причины, и он «придуман» кем-то из участников.

*Внутриличностный* конфликт случается внутри индивида и часто по природе является конфликтом целей и взглядов. В первом случае индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей, во втором — признает несостоятельность своих мыслей, ценностей или своего поведения в целом. *Межличностный* конфликт вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящиеся в оппозиции друг к другу с позиций целей, ценностей или поведения. Это, пожалуй, самый распространенный тип конфликта.



*Внутригрупповой* конфликт является больше чем простой суммой межличностных конфликтов, это, как правило, столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на ее динамику и результаты работы. Часто внутригрупповой конфликт возникает в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера и др. *Межгрупповой* конфликт представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп в организации. Такое противостояние может носить профессионально-производственную, социальную или эмоциональную основы, обычно такие конфликты носят интенсивный характер и при неправильном управлении ими не дают выигрыша ни одной из групп. Некоторые специалисты считают, что развитие подобного рода конфликта приводит к *внутриорганизационному* конфликту, хотя разница между ними довольно условна. Чаще всего такой конфликт ассоциируется с противостоянием и столкновениями, возникающими на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также как формально распределена власть в организации, например, недовольство коллектива авторитарным стилем управления своего руководителя. Тем самым, к внутриорганизационным конфликтам можно отнести вертикальные и горизонтальные.

*Вертикальные* — широко распространенные в организациях конфликты между руководителем и подчиненными. *Горизонтальные* — конфликты типа «сотрудник-сотрудник», «сотрудник-группа», «группа-группа».

*Конструктивные* способствуют совершенствованию деятельности библиотеки, *деструктивные*, напротив, ее тормозят.

### 2.5.3. Управление конфликтами

Ведущая роль в профилактике и разрешении конфликтов принадлежит руководителю, который должен уметь управлять ими. Управление конфликтами включает в себя ряд последовательных этапов: *прогнозирование, устранение причин, разрешение.*

Цель *прогнозирования* заключается в том, чтобы в процессе подготовки тех или иных управленческих, организационных, технологических и прочих решений анализировать их с точки зрения возможностей провоцирования конфликтных ситуаций. Перед принимающими управленческие решения руководителями



возникает проблема учета интересов сотрудников, которых это решение в той или иной степени затронет.

Следующий этап — *устранение причин*, которые могут привести к возникновению конфликтной ситуации. На этом этапе управления конфликтами необходимо выявить противоречия и споры в деятельности трудового коллектива, провести анализ проблемной ситуации и откорректировать деятельность в целях ликвидации причин конфликтов. В тех случаях, когда полностью устранить причину возникновения конфликтной ситуации не представляется возможным, надо стремиться к смягчению негативного влияния этой причины. Если конфликтная ситуация все же возникла, то задача руководителя состоит в том, чтобы не дать ей перерасти в открытый конфликт между сторонами, используя не столько административные, сколько социально-психологические методы работы, снимающие напряженность в отношениях сотрудников.

Если конфликтная ситуация переросла в конфликт, необходимо ее *разрешение*. Задача управления конфликтами заключается в том, чтобы стремиться к его скорейшему разрешению, к недопущению перерастания в затяжной.

В зависимости от характера конфликтов применяют разные методы управления ими. Условно их можно разделить на две группы: структурные и межличностные.

**Структурные** методы применяют к конфликтам организационного характера. В числе этих методов следующие:

- разъяснение требований к работе, когда каждый знает об ожидаемых от него результатах; о том, какая работа признается хорошей, а какая нет и т. п.;
- координационные и интеграционные методы, например, конфликт между двумя подразделениями можно разрешить, создав промежуточную службу, координирующую их работу; или — директор берет на себя решение противоречивого вопроса и тем самым предупреждает возникновение конфликта;
- разработка и направление всех членов коллектива на достижение общих целей, имеющих сплачивающий характер;
- создание системы вознаграждений сотрудников, работающих на общую цель.

**Межличностные** методы проявляются в форме, стиле дальнейшего поведения вовлеченных в конфликт сотрудников. Применительно к руководителю принято говорить о его стратегии поведения в конфликте.



Выделяют пять таких стилей (стратегий) поведения: избегание (уклонение), приспособление (сглаживание), компромисс, соперничество (противоборство), сотрудничество.

*Избегание* — это полное игнорирование руководителем конфликтной ситуации. Очевидно, что такая стратегия не может ее устранить и приведет лишь к развитию конфликта.

*Приспособление* — уступка оппонентам, на которую может пойти руководитель, чтобы снизить напряжение в группе.

*Компромисс* — такой вариант разрешения конфликта, когда вовлеченные в него сотрудники делают взаимные уступки. Это вынужденная мера, поскольку стороны не удовлетворяют свои интересы полностью.

*Соперничество* — это разрешение конфликта только в пользу одной из сторон при игнорировании интересов другой. Такое решение руководителя будет временной мерой, погасившей конфликт, но не разрешившей самую ситуацию.

*Сотрудничество* — это стремление к поиску решения, удовлетворяющего интересы всех конфликтующих сторон. Именно такой вариант стратегии поведения руководителя в конфликте является оптимальным. Цель его административного воздействия состоит в том, чтобы конфликт был разрешен при участии самих участников конфликта, чтобы они были удовлетворены полностью.

При разрешении конфликтов следует ориентироваться преимущественно на убеждающую и консультативную стратегию, стремиться не допускать переноса деловых конфликтов на личностный (эмоциональный) уровень:

- в спорах необходимо учитывать мнение не только большинства, но и меньшинства; необходимо отказаться от первоначальной негативной установки по отношению к конфликтующей стороне, не отвергать предложений и претензий работников, внимательно анализировать их по существу;
- ни в коем случае не следует нарушать и ущемлять прав работников; необходимо быть справедливым к каждому сотруднику;
- не следует стремиться разрешать любой конфликт в свою пользу; надо не бояться признавать допущенные при принятии тех или иных управленческих решений ошибки.

Тесно связано с конфликтами такое явление, как моббинг. В современном менеджменте ему уделяют серьезное внимание.



### 2.5.4. Моббинг

Термин «моббинг» происходит от английского «*mob*» — толпа, «*to mob*» — притеснять, преследовать, грубить, придирааться.

Как отдельная психологическая проблема моббинг выделяется в конце 1970-х — начале 1980-х гг. Тогда впервые были проведены исследования этого явления в трудовых коллективах Швеции (Ханц Лейман). Отличительными особенностями моббинга как своего рода «психологического террора» является систематически повторяющееся враждебное и неэтичное отношение одного или нескольких работников, направленное против другого работника (одного или нескольких). По мнению специалистов, говорить о моббинге можно в том случае, если психологический прессинг в отношении работника проявляется не менее одного раза в неделю и на протяжении шести месяцев и более.

Проблема притеснения со стороны коллег на рабочем месте существует и в библиотечной практике, поэтому важно понимать и учитывать природу моббинга. Опыт зарубежных исследований показывает, что наиболее часто испытывают прессинг работники-женщины, причем со стороны начальниц своего же пола. Ощущая свою безнаказанность, они входят во вкус. Как показывают исследования, в библиотеке чаще всего моббингу подвергаются сотрудники, получившие резкое повышение в должности, новаторы, инициативные, креативные и независимые специалисты.

Причинами возникновения моббинга являются как объективные, так и субъективные факторы. К первым можно отнести: нестабильное экономическое положение, социальную напряженность, неуверенность в завтрашнем дне, профессиональную конкуренцию, боязнь инноваций. Ко вторым — низкий уровень профессионализма руководителя, отсутствие обратной связи с коллективом, попустительский стиль управления, нечеткое разделение труда между работниками, плохую организацию внутренних информационных потоков, отсутствие механизма адаптации и мотивации сотрудников, субъективность оценок персонала и др.

На конкретную ситуацию с моббингом могут влиять индивидуальные личностные особенности работника, в частности:

- **виктимность** (предрасположенность быть жертвой. Таким людям свойственны конфликтность, эмоциональная ограниченность, пессимизм, социальная апатия и др.);
- **скрытая агрессивность, ищущая выхода** (носители этого качества нередко создают себе врага или жертву, иногда бес-



сознательно, иногда искусственно, ища любые поводы. Самой частой причиной моббинга, особенно в женском коллективе, является зависть к финансово состоятельным, молодым, здоровым, умным, успешным и т. д. Зависть порождает плохое настроение, отрицательные эмоции. Не имея в себе соответствующих ресурсов, человек выбирает позицию осуждения или критики. Другое чувство, провоцирующее моббинг, — это страх, например «подсигивания» со стороны молодого или более образованного коллеги, которого рассматривают как выскочку, ставящего себя выше других;

□ стратегия «свой–чужой». Если сотрудник чем-то сильно отличается от коллег, возникает глубинное чувство страха перед исходящей от «чужого» опасностью, требующей принятия мер защиты.

Изучение природы моббинга показывает, что поведение тех, кто притесняет своих коллег, делая их жизнь в коллективе невыносимой, в целом типично. Их излюбленными приемами являются:

а) создание в коллективе объекта травли за счет распространения о нем ложных слухов, домыслов, игнорирования успехов и подчеркивания неудач;

б) создание «жертве» помех в работе путем мелочных придирок, неоправданной критики, противоречивых производственных заданий, манипулирования информацией и др.;

в) чрезмерный контроль за работой объекта травли;

г) настраивание сотрудников друг против друга, подстрекательство к «нездоровой» конкуренции, предъявление завышенных требований.

Специалисты подчеркивают, что для библиотеки моббинг просто разрушителен. Вместо работы энергия библиотекарей будет уходить на интриги, переживания, ссоры. При этом страдает репутация библиотеки в профессиональном сообществе, у пользователей складывается ее негативный имидж, наносится вред психическому и физическому здоровью работников. Последствия прессинга для них обычно приводят к переводу на другую работу (в другую библиотеку), лишь некоторым удастся победить и укрепить свои позиции в коллективе, развить свой профессионализм. Для преодоления моббинга работникам рекомендуется предпринимать следующие меры:

1. Открыто бороться со сплетнями и клеветой, напрямую разоблачать сплетников.



2. Не делиться со всеми подряд сведениями о своей личной жизни.
3. Не впадать в эмоциональную зависимость от кого бы то ни было.
4. Научиться контролировать свои негативные эмоции и отталкивающее поведение.
5. Трезво анализировать отношения с коллегами, выявлять расстановку сил.
6. «Солидаризироваться» с агрессором — попытаться выяснить, почему он так действует, понять его мотивы, спокойно высказать свою точку зрения.
7. Формировать своих сторонников.
8. Профессионально выполнять работу, исключая промахи и ошибки, укреплять свои профессиональные позиции.

В свою очередь, руководителям важно сохранять объективность и непредвзятость в управлении коллективом библиотеки: не выделять «приближенных», не поддерживать сплетников, пресекать интриги, поддерживать сотрудников, испытывающих прессинг, иметь свое мнение о каждом из подчиненных.

### 2.5.5. Стресс

Описанные выше психологические явления всегда сопровождаются стрессом для работника. Стресс характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением. Снижая эффективность и благополучие индивида, чрезмерный стресс дорого обходится организациям. Известно, что многие проблемы сотрудников, которые отражаются на результатах работы, здоровье и т. д., коренятся в психологическом стрессе.

Понятие **стресса** было введено канадским физиологом Г. Селье в 1936 г. Психологический словарь дает несколько определений стресса: 1) неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование; 2) неспецифический ответ, функциональное состояние напряжения, реактивности, возникающее у человека и животных в ответ на воздействие стрессоров — значительных по силе при действии экстремальных или патологических для организма человека или животного раздражителей; 3) сильное неблагоприятное, отрицательно влияющее на организм воздействие (синоним **стрессор**); 4) сильная неблагоприятная для организма физиологическая или психологическая реакция на действие



стрессора; 5) сильные реакции организма (как благоприятные, так и неблагоприятные). В теории управления чаще всего используется первое и второе значение термина.

Стресс может быть вызван **факторами**, связанными с *работой и деятельностью организации или событиями личной жизни* индивида.

Остановимся на организационных факторах.

Широко распространенной, понятной причиной стресса в организации является *перегрузка или напротив слишком малая рабочая нагрузка*.

Вторым фактором является *конфликт ролей*, возникающий, когда к работнику предъявляют противоречивые требования. Конфликт ролей может также произойти в результате нарушения принципа единоначалия.

Третий фактор — это *неопределенность ролей*. Возникает тогда, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования не будут противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны. Сотрудники должны иметь правильное представление об ожиданиях руководителя — что они должны делать, как они должны это делать и как их после этого будут оценивать.

Четвертый фактор — *неинтересная работа*. Специальными исследованиями установлено, что люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной работой.

В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате *плохих физических условий*, например отклонений в температуре помещения библиотеки, плохого освещения или чрезмерного шума. Исследования также показали, что неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью, плохие каналы обмена информацией в библиотеке и необоснованные требования друг к другу тоже могут вызвать стресс.

Следует отметить, что *личностные факторы*, выступившие причиной стресса, также могут привести к пониженным результатам работы.

Действие личностных факторов как стрессоров следует рассмотреть отдельно, поскольку они провоцируют наиболее распространенный тип конфликта — межличностный.

Управление стрессами в целом подчинено тем же правилам, что и управление конфликтами. Главное — устранить причины стрессов, снизить риск их возникновения.

1. Ванев А. Н. Конф...
2. А. Н. Ванев. — С...
3. Библиотечный кол...
4. сост. А. Н. Ванев...
5. Колесникова М. Н...
6. мотивации библио...
7. водителя учрежде...
8. Колесникова М. Н...
9. ности : учеб. для ...
10. 2009. — 255 с. —
11. Веснин В. Р. Ко...
12. персоналом : теор...
13. С. 493–677.
14. Минкина В. А. Ро...
15. течного коллекти...
16. изд., испр. и доп...
17. Мошкина Н. И. Б...
18. библиотекаря. —
19. Парыгин Б. Д. С...
20. Б. Д. Парыгин. —
21. Потанина Е. А. М...
22. (на материале У...
23. Е. А. Потанина.
24. Сабина Т. Б. С...
25. библиотеки : ав...
26. 2002. — 22 с.
27. 11. Управление пер...
28. М. : Инфра-М, 1...
29. 12. Юрик И. В. Не...
30. Современ. б-ка. —



## ЛИТЕРАТУРА

1. Ванеев А. Н. Конфликты в библиотеке: предупреждение и разрешение / А. Н. Ванеев. — СПб.: Профессия, 2002. — 120 с.
2. Библиотечный коллектив : формирование и управление : учеб. пособие / сост. А. Н. Ванеев [ и др.]. — СПб., 1996. — 58 с.
3. Колесникова М. Н. Конкурсы профессионального мастерства как средство мотивации библиотечных кадров / М. Н. Колесникова // Справочник руководителя учреждения культуры. — 2009. — № 11. — С. 51–69.
4. Колесникова М. Н. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности : учеб. для вузов / М. Н. Колесникова. — М. : Либерея-Бибинформ, 2009. — 255 с. — (Библиотекарь и время. XXI век ; вып. 101).
5. Веснин В. Р. Коммуникации / В. Р. Веснин // Веснин В. Р. Управление персоналом : теория и практика : учеб. — М. : ТК Велби : Проспект, 2007. — С. 493–677.
6. Минкина В. А. Роль организационной культуры в формировании библиотечного коллектива / В. А. Минкина // Справочник библиотекаря. — 4-е изд., испр. и доп. — СПб., 2010. — С. 428–434.
7. Мошкина Н. И. Библиотечный коллектив / Н. И. Мошкина // Справочник библиотекаря. — 4-е изд., испр. и доп. — СПб., 2010. — С. 435–440.
8. Парыгин Б. Д. Социальная психология : учеб. пособие для студ. вузов / Б. Д. Парыгин. — СПб. : СПбГУП, 2003. — 616 с.
9. Потанина Е. А. Мотивация трудовой деятельности работников библиотек (на материале Уральского региона) : автореф. дис. ... канд. пед. наук / Е. А. Потанина. — Казань, 2008. — 22 с.
10. Сабина Т. Б. Организационная культура как фактор развития персонала библиотеки : автореф. дис. ... канд. пед. наук / Т. Б. Сабина. — СПб., 2002. — 22 с.
11. Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. — М. : Инфра-М, 1997. — 512 с.
12. Юрик И. В. Не дай себя съесть, или что такое моббинг / И. В. Юрик // Современ. б-ка. — 2009. — № 1. — С. 134–139.



# ИНТЕРАПТА

1. А. И. Бандар - *Список литературы*. 1902 - 1905.
2. А. И. Бандар - *Список литературы*. 1906 - 1909.
3. А. И. Бандар - *Список литературы*. 1910 - 1913.
4. А. И. Бандар - *Список литературы*. 1914 - 1917.
5. А. И. Бандар - *Список литературы*. 1918 - 1921.
6. А. И. Бандар - *Список литературы*. 1922 - 1925.
7. А. И. Бандар - *Список литературы*. 1926 - 1929.
8. А. И. Бандар - *Список литературы*. 1930 - 1933.
9. А. И. Бандар - *Список литературы*. 1934 - 1937.
10. А. И. Бандар - *Список литературы*. 1938 - 1941.
11. А. И. Бандар - *Список литературы*. 1942 - 1945.
12. А. И. Бандар - *Список литературы*. 1946 - 1949.



# Приложения

301 1038

Составлено в соответствии с...



## Сведения о специалистах библиотеки на « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ года

№	Показатель	Должности			Рабочие места			Всего
		Требующие замещения специалистами		Не требующие специального образования	Требующие замещения специалистами		Не требующие специального образования	
		С высшим образованием	Со средним специальным образованием		С высшим образованием	Со средним специальным образованием		
1.	Количество должностей, рабочих мест							
2.	Количество работников (всего)							
2.1.	Количество специалистов (всего)							
2.1.1.	С высшим образованием							
2.1.2	Со средним специальным образованием							
2.2	Не имеют ни высшего, ни среднего специального образования							

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Приложения

на  
зарботной

Код и  
наименова-  
ние струк-  
турного  
подразделе-  
ния

Заместитель  
или руководитель

Визы



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Штатное расписание

(Наименование организации)

#### Штатное расписание

Утверждаю штатный состав аппарата

(наименование организации)

на \_\_\_\_\_ год в количестве \_\_\_\_\_ единиц с месячным фондом заработной платы \_\_\_\_\_ рублей согласно Приложению.

Печать

(подпись руководителя)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

#### Приложение

Код и наименование структурного подразделения	Код и наименование должности	Количество штатных единиц	Должностной оклад	Надбавки		Месячный фонд	Примечания
				персональные	прочие		
1	2	3	4	5	6	7	8

Заместитель руководителя организации  
или руководитель структурного подразделения

Подпись \_\_\_\_\_

Визы



## ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

### Лист собеседования

(фамилия, имя, отчество кандидата на вакантную должность, (какую))

1. Дата, время и место собеседования: \_\_\_\_\_
2. Содержание беседы:  
Вопрос \_\_\_\_\_  
Ответ \_\_\_\_\_  
Вопрос \_\_\_\_\_  
Ответ \_\_\_\_\_  
Вопрос \_\_\_\_\_  
Ответ \_\_\_\_\_
3. Мнение о кандидате:  
Мнения ведущего беседу: \_\_\_\_\_  
Мнения коллег ведущего: \_\_\_\_\_
4. Выводы: кандидатуру \_\_\_\_\_  
а) оставить в списке, пригласить на новое собеседование (дата, время, место) \_\_\_\_\_  
Пожелания соискателю \_\_\_\_\_  
б) из списка исключить по следующим мотивам: \_\_\_\_\_  
в) рассматривать после уточнения следующих обстоятельств: \_\_\_\_\_
5. Результаты беседы доложены вышестоящему руководителю (кому, когда, в какой форме) \_\_\_\_\_
6. Указания руководителя \_\_\_\_\_  
Подпись ведущего беседу: \_\_\_\_\_  
Подписи коллег ведущего: \_\_\_\_\_  
Приложение коллег ведущего: \_\_\_\_\_  
Приложение: материалы собеседования на \_\_\_\_\_ л.  
Материалы помещены в (дело №, том №, стр. №) \_\_\_\_\_  
Подпись исполнителя \_\_\_\_\_



## ПРИЛОЖЕНИЕ 4 (1).

### Анкета при приеме на работу

(название организации)

№ п/п	Вопросы	Ответы
1.	Фамилия, имя, отчество	
2.	Если изменяли фамилию, имя, отчество, укажите, когда, где и по какой причине	
3.	Год, число, месяц и место рождения	
4.	Национальность	
5.	Образование и специальность по образованию, когда и какое учебное заведение окончил	
6.	Ученая степень, ученое звание	
7.	Имеете ли научные труды, изобретения	
8.	Какими иностранными языками владеете и в какой степени	
9.	Привлекались ли к судебной ответственности, когда и за что	
10.	Ваши ближайшие родственники	
11.	Выполняемая работа с начала трудовой деятельности (включая учебу в высших и средних специальных учебных заведениях, военную службу и работу по совместительству)	
12.	Какие имеете правительственные награды (когда и чем награждены)	
13.	Отношение к воинской обязанности и воинское звание	
14.	Паспортные данные	

«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г. личная подпись соискателя



## ПРИЛОЖЕНИЕ 4 (2)

### Анкета при приеме на работу

(название библиотеки)

№ п/п	Вопросы	Ответы
<b>I. Общие сведения</b>		
1.	Фамилия, имя, отчество	
2.	Желаемая должность	
3.	Как Вы думаете, что необходимо для успешного выполнения искомой работы	
4.	Что Вы ожидаете от этой работы лично для себя	
5.	Считаете ли Вы свою квалификацию достаточной для этой работы	
6.	На какую заработную плату Вы претендуете	
7.	Что Вы знаете о нашей библиотеке	
8.	Действительно ли Вы хотите у нас работать	
<b>II. Образование</b>		
9.	Основное и дополнительное образование, важное для работы	
10.	Описание каждого из полученных образований	
<b>III. Ваше положение в настоящий момент</b>		
11.	Работаете ли Вы сейчас	
12.	Если нет, то как долго и почему	
13.	Если работаете, то почему претендуете на вакансию	



№ п/п	Вопросы	Ответы
14.	Проходили ли Вы еще где-то собеседование	
15.	Когда Вы готовы приступить к работе	
16.	Как отнесутся к работе родственники	
17.	Как может повлиять работа на личную жизнь	
18.	Были ли у Вас ошибки в жизни	
19.	Ваши цели и планы на ближайшие 5 лет	
<b>IV. Опыт работы</b>		
20.	Работа за последние 10 лет в хронологическом порядке	
21.	Адрес настоящего или последнего места работы	
22.	Период работы	
23.	Должность	
24.	Обязанности	
25.	Выполнялась ли данная работа на протяжении всего срока работы в организации? Если нет, то опишите работу, которая была до нее и каковы основные обязанности по ней	
26.	Первоначальная и последняя заработная плата. Компенсации	
27.	Что больше всего нравилось в работе	
28.	Что меньше всего нравилось	
29.	Что Вы думаете о своем увольнении	
30.	Почему до сих пор не уволились	
31.	Предпоследнее место работы, должность, период работы, обязанности	
32.	Почему Вы уволились	
33.	Какой еще опыт работы и знания у Вас имеются	
34.	Где и как они приобретены	
35.	Были ли Вы безработным за последние 5 лет	
36.	Какие усилия Вы прикладывали для поиска работы	
<b>V. Занятия во внерабочее время</b>		
37.	Дополнительная работа, спорт, хобби и др.	



Приложения

№ п/п	Вопросы	Ответы
<b>VI. Личные качества</b>		
38.	Качества: сильные и слабые стороны	
<b>VII. Другие вопросы</b>		
39.	Можете ли Вы работать сверхурочно	
40.	Можете ли Вы работать в выходные	
<b>VII. Впечатления о претенденте (заполняет интервьюер)</b>		
41.	Внешний вид	
42.	Манеры, поза	
43.	Речь, контактность, общительность	
44.	Опыт работы	
45.	Знание работы	
46.	Межличностные отношения	
47.	Общий балл по 5-балльной шкале	
48.	Комментарии	

Примерная

1. Наименование
2. Предмет
3. Тип ТД
4. Вид ТД
5. Срок действия
6. Сведения
7. Обязанности
8. Обязанности
9. Особые
10. Гарантии
11. Особенности
12. Размеры
13. Сведения
14. Прочие
15. Адреса



## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### Примерная структура текста трудового договора (ТД)

1. Наименование сторон ТД
2. Предмет ТД
3. Тип ТД
4. Вид ТД
5. Срок действия ТД
6. Сведения об установлении испытания
7. Обязанности работника
8. Обязанности работодателя
9. Особые обязанности работодателя
10. Гарантии, предоставляемые работнику
11. Особенности режима рабочего времени
12. Размер и условия оплаты труда
13. Сведения об отпусках
14. Прочие условия ТД
15. Адреса и подписи сторон



## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

### Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу

Форма по ОКУД

наименование организации по ОКПО

Код
0301001

#### Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу

Номер документа	дата

Принять на работу

с	дата
по	

Табельный номер

фамилия, имя, отчество

наименование структурного подразделения

наименование должности, разряд, класс (категория) квалификации

условия приема на работу, характер работы  
с окладом (тарифной ставкой) \_\_\_\_\_ руб. \_\_\_\_\_ коп.  
надбавкой \_\_\_\_\_ руб. \_\_\_\_\_ коп.



Основание:

Руководитель организации

С приказом (распоряжением) ознакомлен

# ника на работу

Код

0301001

мента

дата

дата

C

по

Табельный номер

Здания

группы) квалификации

ер работы

КОП.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 7

### Примеры записей в трудовой книжке

Номер записи	Дата			Сведения о приеме на работу, переводе на другую постоянную работу, квалификации, увольнении (с указанием причин и ссылкой на статью, пункт закона)	Наименование, дата и номер документа, на основании которого внесена запись
	число	месяц	год		
				Санкт-Петербургское государственное учреждение «Централизованная библиотечная система Петроградского района» СПб ГУ «ЦБС Петроградского района»	
1.	03	03	2008	Принята на должность системного администратора в отдел автоматизации и информационных технологий Центральной районной библиотеки им. А. С. Пушкина	Приказ от 03.03.2008 № 49
2.	20	09	2009	Переведена на должность библиотекаря сектора социально-правовой информации в библиотеке им. Б. Лавренева	Приказ от 20.09.2009 № 36
3.	05.	09	2010	Уволена по статье 77 часть 1 пункт 3 Трудового кодекса Российской Федерации (расторжение трудового договора по инициативе работника) Директор (подпись) (Подпись работника)	Приказ от 05.09.2010 № 40



## ПРИЛОЖЕНИЕ 8

### Примерный перечень показателей для оценки работников

№	Показатель	Категория, квалификация		
		руководители	специалисты	другие работники
1.	Образование	+	+	+
2.	Стаж работы	+	+	+
3.	Профессиональная компетентность	+	+	+
3.1	Знание необходимых нормативных актов, регламентирующих развитие библиотеки	+	+	
3.2	Знание отечественного и зарубежного опыта	+	+	
3.3	Умение оперативно принимать решения по достижению поставленных целей	+		
3.4	Качество работы	+	+	+
3.5	Способность адаптироваться к новой ситуации и применение новых подходов к решению возникающих проблем	+	+	
3.6	Своевременность выполнения должностных обязанностей, ответственность за результаты работы	+	+	+
3.7	Интенсивность труда (способность в короткий срок справиться с большим объемом работы)	+	+	+
3.8	Умение работать с документами, планировать, организовывать, координировать, регулировать, контролировать и анализировать работу подчиненных	+		



## Приложения

№	Показатель	Категория, квалификация		
		руководители	специалисты	другие работники
3.9	Способность в короткие сроки осваивать технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы	+	+	+
4.	Производственная этика, стиль общения	+	+	+
5.	Способность к творчеству, предприимчивость	+	+	+
6.	Способность к самооценке	+	+	+

Работник (ФИО)

Руководитель ( )

Дата

Должностные о

Требуемый резу

Оценка исполн

Согласие с пере

Деятельность за  
достижения (со

оцениваемые ка

области возмож



## ПРИЛОЖЕНИЕ 9

### Форма оценочного листа работника

Работник (ФИО, должность) \_\_\_\_\_

Руководитель (ФИО, должность) \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Должностные обязанности за истекший период \_\_\_\_\_

Требуемый результат \_\_\_\_\_

Оценка исполнения \_\_\_\_\_

Согласие с перечнем обязанностей \_\_\_\_\_

Деятельность за отчетный период:  
достижения (соотношение обязанностей и достигнутых результатов)

оцениваемые качества (не менее 20) \_\_\_\_\_

области возможных улучшений \_\_\_\_\_



## потребность в наставничестве

## ожидания работника

### Итоговая оценка по 5-балльной шкале

## Рекомендации руководителя

## Подписи сторон

## Комментарии проводящего оценку

(*варианты формулировки: не имеет необходимых профессиональных знаний и не стремится к ним; не имеет достаточных профессиональных знаний; имеет минимальные профессиональные знания; имеет достаточные профессиональные знания; обладает хорошими профессиональными знаниями; обладает большими профессиональными знаниями и по ряду вопросов может давать консультации*).

1. Фамилия
2. Год рождения
3. Сведения о месте рождения
4. Занимаемая должность на эту должность
5. Общий стаж
6. Вопросы
7. Замечания комиссии
8. Замечания работников
9. Оценка соответствия отнесение к количественной



## ПРИЛОЖЕНИЕ 10

### Аттестационный лист

1. Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_
2. Год рождения \_\_\_\_\_
3. Сведения об образовании и повышении квалификации \_\_\_\_\_
4. Занимаемая должность на момент аттестации и дата назначения на эту должность \_\_\_\_\_
5. Общий трудовой стаж \_\_\_\_\_
6. Вопросы к аттестуемому и ответы на них \_\_\_\_\_
7. Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии \_\_\_\_\_
8. Замечания и предложения, высказанные аттестуемым работником \_\_\_\_\_
9. Оценка деятельности работника по результатам голосования:  
 Соответствие должности \_\_\_\_\_  
 отнесение к разряду оплаты \_\_\_\_\_ против \_\_\_\_\_  
 количество голосов за \_\_\_\_\_



Приложения

10. Рекомендации аттестационной комиссии работнику \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. Примечания \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Председатель аттестационной комиссии

Секретарь аттестационной комиссии

Члены аттестационной комиссии

Дата аттестации:

С аттестационным листом ознакомился \_\_\_\_\_

(подпись аттестованного и дата)

1. Ф
2. Д
3. В
4. О
5. За
6. П
7. На
8. О
9. И
- а
- л
- г
10. С
11. Д
12. Ц
- ро
13. К
- и
14. О



## ПРИЛОЖЕНИЕ 11

### Образец плана карьеры

1. Фамилия, имя, отчество, стаж работы
2. Должность
3. Возраст
4. Образование
5. Заключение последней аттестационной комиссии
6. Переподготовка и повышение квалификации
7. Нахождение в составе резерва
8. Оценка заинтересованности субъекта
9. Интегральная оценка в баллах:
  - анкетных данных;
  - личностных качеств;
  - профессиональной подготовки
10. Срок последнего назначения на должность
11. Другие сведения
12. Цели и задачи на предстоящий этап профессионального роста
13. Конкретные задания, обеспечивающие выполнение целей и задач предстоящего этапа профессионального роста
14. Обязательства библиотеки



## ПРИЛОЖЕНИЕ 12

## Примерный план становления в должности...

№ п/п	Раздел плана (содержание мероприятия)	Дата (период) выполнения	Место выполнения	Ответственный за выполнение	Результат выполнения	Примечание
<i>Мероприятия первичной социальной адаптации</i>						
1	Представление работника руководству структурного подразделения (СП), непосредственному начальнику, коллегам	1-3.03. 2011	Помещения подразделения	Руководитель организации (менеджер по персоналу)	Вручение личного знака (удостоверения)	
2	Ознакомление работника с социальными условиями функционирования СП, его историей, традициями	2-4.03. 2011	- « -	Заведующий СП	Вручение памятки	
3	Ознакомление работника с социальной инфраструктурой организации и ее регламентирующими документами по социальным вопросам	3-05.03. 2011	Объекты инфраструктуры	- « -	Лист беседы	
4	Внесение анкетных данных работника в рабочую документацию	1.03. 2011	Кабинет руководителя организации (службы персонала)	Руководитель организации (менеджер по персоналу)	Фиксация данных	
5	И т. д. ....					
<i>Мероприятия первичной профессиональной адаптации</i>						
1	Ознакомление работника с организацией работы СП, общей технологией работы и т. д.	2-4.03. 2011	Помещения подразделения	Заведующий СП	Вручение схем, технологических карт и т. п.	



№ п/п	Раздел плана (содержание мероприятия)	Дата (период) выполнения	Место выполнения	Ответственный за выполнение	Результат выполнения	Примечание
2	Ознакомление с регламентирующими документами об организации работы СП	3-5.03. 2011	- « -	- « -	Лист беседы	
3	Ознакомление работника с рабочим местом, его дооснащение	1.03. 2011	Рабочее место	Непосредственный руководитель	Вручение необходимых средств труда и материалов	
4	Выполнение первого испытательного задания (указать, какого)	3-5.03. 2011	- « -	- « -	Документ о приемке (характеристика, акт и т. п.)	
5	И т. д. ...					
<i>Мероприятия вторичной социальной адаптации</i>						
1	Вовлечение работника в систему социального партнерства СП (поручения, касса взаимопомощи, создание персональной интернет-страницы и т. п.)	9-13.05. 2011	Помещения СП	Наставник работника	Поручение, взнос, персональная интернет-страница	
2	Участие работника в подготовке поздравлений работников СП	Ближайший день рождения	- « -	Наставник работника (непосредственный руководитель, организатор)	Поручение (участие)	
3	Участие работника в неформальном мероприятии СП (поход в театр, кино, музей, турпоездка, пикник и др.)	В течение первого месяца работы	Объект проведения	- « -	- « -	
4	Участие работника в корпоративном мероприятии организации (спорт. соревнования, концерт, пикник и др.)	В течение первого квартала работы	- « -	- « -	- « -	
5	И т. д. ...					



# Приложения

№ п/п	Раздел плана (содержание мероприятия)	Дата (период) выполнения	Место выполнения	Ответственный за выполнение	Результат выполнения	Примечание
<i>Мероприятия вторичной профессиональной адаптации</i>						
1	Развитие профессиональных <b>знаний</b> работника в направлении (указать, какое)	9-13.03. 2011	Рабочее место, курсы (семинар) повышения квалификации и т. п.	Непосредственный руководитель (наставник)	Деловое обсуждение (собеседование), тест	
2	Развитие профессиональных <b>умений</b> работника в направлении (указать, какое)	9-20.03. 2011	Рабочее место	- « -	Документ о проверке умений (тест, характеристика)	
3	Развитие профессиональных <b>навыков</b> работника в направлении (указать, какое)	15.-19.03. 2011	Рабочее место	- « -	Документ о проверке навыков (тест, характеристика)	
4	Профессиональное обучение (по индивидуальной или типовой программе)	В соответствии с программой	Место обучения	Организатор обучения	Выполнение учебных заданий программы	
5	Проверка знаний, умений и навыков работника, приобретенных за месяц	30-31.03. 2011	Рабочее место	Непосредственный руководитель (наставник)	Контрольное собеседование, тест	
6	И т. д. ...					

тру

наименование

о прек  
трудоого

Уволить «

Основание  
Трудовой д



## ПРИЛОЖЕНИЕ 13

### Приказ (распоряжение) о прекращении (расторжении) действия трудового договора с работником (увольнении)

наименование организации

Форма по ОКУД  
по ОКПО

Код
0301006

Номер документа	дата

### Приказ (распоряжение) о прекращении (расторжении) действия трудового договора с работником (увольнении)

Уволить «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Табельный номер

фамилия, имя, отчество

наименование структурного подразделения

наименование должности, разряд, класс (категория) квалификации

Основание увольнения

Основание:

Трудовой договор от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ года № \_\_\_\_\_



№ п/п
0252000
1
2
3
4
5
0253000
6
7
8
0281000
9
10
11
0284000
12
13



## ПРИЛОЖЕНИЕ 14

**Извлечение из Общероссийского классификатора  
управленческой документации (ОКУД) ОК 011-93.  
Класс 0200000 «Организационно-распорядительная  
документация». Утвержден и введен в действие  
постановлением Госстандарта РФ от 30 декабря 1993 г.  
№ 299 (с изм. и доп. 1999–2004 гг.)**

№ п/п	Код формы	Подсистема документации (формы, документы)
0252000		<b>Документация по организационно-нормативному регулированию деятельности организации</b>
1	0252051	Должностная инструкция
2	0252111	Положение о структурном подразделении
3	0252131	Правила внутреннего трудового распорядка
4	0252211	Структура и штатная численность
5	0252251	Штатное расписание
0253000		<b>Документация по оперативно-информационному регулированию деятельности организации</b>
6	0253011	Акт по вопросам основной деятельности
7	0253101	Письмо по вопросам основной деятельности
8	0253201	Справка по вопросам основной деятельности
0281000		<b>Документация по приему на работу</b>
9	0281071	Заявление о приеме на работу
10	0282141	Представление о переводе на другую работу
11	0282151	Приказ о переводе на другую работу
0284000		<b>Документация по оформлению отпусков</b>
12	0284021	График отпусков
13	0284071	Заявление о предоставлении отпуска



Приложения

14	0284151	Приказ о предоставлении отпуска
0285000		Документация по оформлению поощрений
15	0285141	Представление о поощрении
16	0285151	Приказ о поощрении
0286000		Документация по оформлению дисциплинарных взысканий
17	0286041	Докладная записка о нарушении дисциплины
18	0286091	Объяснительная записка о нарушении дисциплины
19	0286151	Приказ о наложении дисциплинарного взыскания

1	0285141	Представление о поощрении
2	0285151	Приказ о поощрении
3	0286041	Докладная записка о нарушении дисциплины
4	0286091	Объяснительная записка о нарушении дисциплины
5	0286151	Приказ о наложении дисциплинарного взыскания
6	0286161	Приказ о снятии дисциплинарного взыскания
7	0286171	Приказ о лишении премии
8	0286181	Приказ о лишении права на повышение по службе
9	0286191	Приказ о лишении права на командировку
10	0286201	Приказ о лишении права на участие в конкурсе
11	0286211	Приказ о лишении права на участие в аукционе
12	0286221	Приказ о лишении права на участие в тендере
13	0286231	Приказ о лишении права на участие в конкурсе
14	0286241	Приказ о лишении права на участие в аукционе
15	0286251	Приказ о лишении права на участие в тендере
16	0286261	Приказ о лишении права на участие в конкурсе
17	0286271	Приказ о лишении права на участие в аукционе
18	0286281	Приказ о лишении права на участие в тендере
19	0286291	Приказ о лишении права на участие в конкурсе
20	0286301	Приказ о лишении права на участие в аукционе
21	0286311	Приказ о лишении права на участие в тендере
22	0286321	Приказ о лишении права на участие в конкурсе
23	0286331	Приказ о лишении права на участие в аукционе
24	0286341	Приказ о лишении права на участие в тендере
25	0286351	Приказ о лишении права на участие в конкурсе
26	0286361	Приказ о лишении права на участие в аукционе
27	0286371	Приказ о лишении права на участие в тендере
28	0286381	Приказ о лишении права на участие в конкурсе
29	0286391	Приказ о лишении права на участие в аукционе
30	0286401	Приказ о лишении права на участие в тендере

№ п/п	
1	Организационных
2	Заключенного и работу
3	Перевод
4	Предост
5	Поощрен



## ПРИЛОЖЕНИЕ 15

### Документация по управлению персоналом

№ п/п	Задача	Документ
1	Организация труда работников	Коллективный договор Устав (положение) организации Правила внутреннего трудового распорядка Положение о подразделении Приказ о внесении изменений в положение о подразделении Должностная инструкция Структура и штатная численность Приказ о внесении изменений в структуру и штатную численность Штатное расписание Приказ о внесении изменений в штатное расписание Приказ о распределении обязанностей между руководителями организации
2	Заключение трудового договора и оформление на работу	Заявление о приеме на работу Трудовой договор Приказ о приеме на работу Личный листок по учету кадров Дополнение к личному листку по учету кадров Автобиография Резюме
3	Перевод на другую работу	Заявление о переводе на другую работу Представление о переводе на другую работу Приказ о переводе на другую работу
4	Предоставление отпусков	График отпусков Заявление о предоставлении отпуска Приказ о предоставлении отпуска
5	Поощрение	Представление о поощрении Приказ о поощрении



# Приложения

6	Дисциплинарное взыскание	Докладная записка о нарушении трудовой дисциплины Объяснительная записка о нарушении трудовой дисциплины Приказ о наложении дисциплинарного взыскания
7	Аттестация работников	Приказ о создании аттестационной комиссии и проведении аттестации Представление на аттестацию работника График проведения аттестации Протокол заседания аттестационной комиссии Аттестационный лист Примерный перечень показателей для оценки квалификации работников Приказ об утверждении итогов аттестации
8	Учет использования рабочего времени	График предоставления дополнительных дней отпуска Заявление об установлении (отмене) неполного рабочего времени Заявка на проведение сверхурочных работ Протокол заседания выборного профсоюзного собрания Приказ о проведении сверхурочных работ Журнал учета сверхурочных работ структурного подразделения Журнал учета сверхурочных работ организации
9	Привлечение работников к работе в выходные дни	Приказ о привлечении к работе в выходные дни Заявление об отгуле (ах) Распоряжение о предоставлении отгула (ов)
10	Служебные командировки	Программа командировки Приказ о командировании Командировочное удостоверение Журналы учета работников, выбывающих и прибывающих в командировки Отчет о командировке Авансовый отчет
11	Прекращение трудового договора (контракта) и оформление увольнения с работы	Заявление об увольнении Приказ об увольнении Представление руководителя о расторжении трудового договора (контракта) Протокол выборного профсоюзного органа
12	Оформление трудовой книжки	Трудовая книжка Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним Приходно-расходная книга по учету бланков трудовых книжек и вкладышей к ним

наимен

ДОЛЖНОСТ  
00.00.0000 №  
заведующего  
документов  
и обработки

## 1. Общие

1.1. Зава  
комплекто  
категории  
1.2. Наз  
ние от дол  
теки (ЦБС  
1.3. Зава  
нении зава  
1.4. Зава  
ряжения о  
1.5. В сл  
СОД непос  
1.6. Во в  
обязанност  
1.7. Рабо  
ветствии с



## ПРИЛОЖЕНИЕ 16

### Примерный текст должностной инструкции заведующего сектором библиотеки

наименование организации	УТВЕРЖДАЮ	
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ 00.00.0000 № заведующего сектором обработки документов Отдела комплектования и обработки документов	руководитель организации	
	подпись	инициалы, фамилия
	00.00.0000	

#### 1. Общие положения

1.1. Заведующий сектором обработки документов (СОД) Отдела комплектования и обработки документов (ОКиО) относится к категории руководителей.

1.2. Назначение на должность заведующего СОД и освобождение от должности осуществляется приказом директора библиотеки (ЦБС).

1.3. Заведующий СОД находится в непосредственном подчинении заведующего ОКиО.

1.4. Заведующий СОД может получать дополнительные распоряжения от заместителя директора библиотеки (ЦБС).

1.5. В случае временного отсутствия заведующего ОКиО заведующий СОД непосредственно подчиняется директору библиотеки (ЦБС).

1.6. Во время отсутствия заведующего СОД (отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет любой работник ОКиО.

1.7. Работа заведующего СОД организуется самостоятельно в соответствии с планом работы ОКиО.



1.8. Заведующий СОД в своей работе руководствуется Уставом библиотеки, Положением об ОК и О, настоящей должностной инструкцией и нормативно-правовыми документами по библиотечному делу.

1.9. Квалификационные требования к должности заведующего СОД — высшее библиотечное образование, специальность — технолог информационных ресурсов, стаж работы — не менее 3 лет.

1.10. Заведующий СОД должен знать теорию и методику аналитико-синтетической переработки информации, инструкции и нормативные документы по каталогизации, владеть навыками технической обработки документов.

## **2. Функции**

2.1. Научная и техническая обработка изданий.

2.2. Техническая и методическая помощь библиотекам-филиалам в организации и ведении каталогов.

## **3. Должностные обязанности**

Заведующий СОД:

3.1. Осуществляет прием новых поступлений, оформляет накладные документы в установленном порядке, в том числе записывает все номера изданий, включая брошюры; выявляет издания на иностранных языках и языках народов РФ.

3.2. Принимает участие в распределении партий обработанных изданий по библиотекам-филиалам, в том числе производит подсчет накладных, сверку данных с книгой суммарного учета библиотеки (ЦБС) (КСУ), сверку с накладными, возврат документов в библиотеки-филиалы для доработки.

3.3. Осуществляет полную техническую обработку поступающих изданий.

3.4. Осуществляет научную обработку изданий — библиографическое описание, систематизацию (присваивает индекс ББК, полочный индекс).

3.5. Организует и ведет АПУ к систематическому каталогу ЦРБ.

3.6. Осуществляет описание издания на учетной карточке.

3.7. Ведет картотеку методических решений по вопросам аналитико-синтетической переработки информации.

3.8. Организует и контролирует обработку документов единого фонда библиотеки (ЦБС).

3.9. Осуществляет годовой подсчет КСУ библиотек-филиалов.

3.10. Организует и лично участвует в проверках фондов библиотек-филиалов.

3.11. Осуществляет изъятие карточек на списанные издания из каталогов.



3.12. Оказывает методическую помощь библиотекам-филиалам № .... в пределах своей компетенции.

3.13. ... (иное — указать конкретно).

#### 4. Права

Заведующий СОД имеет право:

4.1. Принимать участие в работе семинаров и совещаний, непосредственно связанных со спецификой его деятельности.

4.2. Присутствовать на собраниях ОК и О по вопросам деятельности отдела.

4.3. Участвовать в обсуждении вопросов относительно исполняемых им обязанностей.

4.4. Предлагать на рассмотрение заведующего ОК и О варианты устранения имеющихся в деятельности СОД или ОК и О недостатков.

4.5. На повышение квалификации.

4.6. На представление к различным формам поощрения, наградам и знакам отличия, предусмотренным для работников культуры.

4.7. Знакомиться с изменениями, вносимыми в его должностную инструкцию.

4.8. Знакомиться со всеми материалами своего личного дела, с отзывами о своей деятельности и другими документами до внесения их в личное дело.

4.9. ... (иное — указать конкретно).

#### 5. Ответственность

Заведующий СОД несет ответственность за:

5.1. Нарушение требований организационно-правовых и нормативных документов по библиотечно-информационной деятельности.

5.2. Неисполнение или ненадлежащее исполнение должностных обязанностей в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РФ.

5.3. Ненадлежащую организацию работы СОД.

5.4. Ненадлежащее обеспечение сохранности принятых на ответственное хранение материальных ценностей.

5.5. Неисполнение или ненадлежащее исполнение распоряжений администрации ЦБС.

5.6. Нарушение правил внутреннего трудового распорядка.

5.7. ... (иное — указать конкретно).

#### 5. Взаимоотношения (служебные связи):

Заведующий СОД осуществляет организационно-информационное взаимодействие:



6.1. С заведующим ОКиО по вопросам научной и технической обработки изданий; по кадровым вопросам в пределах своих полномочий.

6.2. С заведующими библиотеками-филиалами по вопросам проверки фондов и оказания методической помощи.

6.3. С библиотекой — методическим центром региона для получения методических консультаций по вопросам научной и технической обработки изданий.

6.4. ... (иное — указать конкретно).

#### **6. Условия оплаты труда**

7.1. Заведующему СОД устанавливается должностной оклад в соответствии со штатным расписанием.

7.2. Заведующий СОД может получать премии в установленном порядке по представлению заведующего ОКиО.

7.3. За выполнение обязанностей библиотекаря ОКиО в период его временного отсутствия заведующий СОД может получать доплату в установленном порядке.

#### **7. Показатели оценки работы**

8.1. Работа заведующего СОД оценивается по полноте реализации закрепленных задач, должностных обязанностей, качеству оформления документации, отсутствию ошибок в работе и служебных нарушений, своевременному исполнению указаний руководства, отсутствию нарушений трудовой дисциплины.

Заведующий ОКиО

\_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

00.00.0000

\_\_\_\_\_

(начальник юридического  
отдела; юрисконсульт)

\_\_\_\_\_

подпись инициалы, фамилия

С должностной инструкцией ознакомлен, один экземпляр получил на руки и обязуюсь хранить его на рабочем месте

\_\_\_\_\_

подпись инициалы, фамилия

00.00.0000



## ПРИЛОЖЕНИЕ 17

### Примерный текст должностной инструкции библиотекаря отдела обслуживания

наименование организации	УТВЕРЖДАЮ	
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ	руководитель организации	
00.00.0000 №	подпись	инициалы, фамилия
библиотекаря отдела обслуживания	00.00.0000	

#### 1. Общие положения

1.1. Библиотекарь отдела обслуживания относится к категории специалистов.

1.2. Назначение на должность библиотекаря и освобождение от должности осуществляется приказом директора библиотеки.

1.3. Библиотекарь находится в непосредственном подчинении заведующего отделом обслуживания.

1.4. Во время отсутствия библиотекаря (отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет работник, назначенный в установленном порядке, который приобретает соответствующие права и несет ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанностей, возложенных на него в связи с замещением.

1.5. Библиотекарь отдела обслуживания в своей работе руководствуется Уставом библиотеки, Положением об отделе обслуживания, Правилами пользования библиотекой ..... района, Правилами внутреннего трудового распорядка, настоящей должностной инструкцией и нормативно-правовыми документами по библиотечному делу.



1.6. Квалификационные требования к должности библиотекаря отдела обслуживания — высшее библиотечное образование, без предъявления требований к стажу работы или среднее профессиональное образование и стаж работы \_\_\_\_\_ (либо без предъявления требований к стажу работы).

1.7. Библиотекарь отдела обслуживания должен знать теорию и методику библиотечно-информационного обслуживания, основные библиотечные технологические процессы, в том числе с применением информационных технологий, основы трудового законодательства, правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты и др.

## **2. Функции**

2.1. Обслуживание читателей.

2.2. Организация фонда абонементов.

## **3. Должностные обязанности**

### **Библиотекарь отдела обслуживания:**

3.1. Записывает читателей на абонемент, знакомит их с «Правилами пользования библиотекой... района», оформляет выдачу изданий на дом.

3.2. Подбирает литературу по запросам читателей.

3.3. При выдаче и приеме изданий проверяет их на предмет выявления дефектов, порчи и делает пометку на книжном формуляре.

3.4. Оказывает консультации по поиску и выбору информационных ресурсов.

3.5. Принимает запросы читателей непосредственно или через сайт библиотеки на издания, отсутствующие в фонде библиотеки, и отправляет заказ для выполнения по МБА.

3.6. Осуществляет ежедневно расстановку изданий и просмотр книжного фонда в целях выявления и устранения ошибок при его расстановке.

3.7. Осуществляет мелкий ремонт изданий.

3.8. Просматривает фонд с целью отбора устаревших, ветхих, малоиспользуемых изданий для списания.

3.9. Информировать читателей о новых поступлениях в фонд библиотеки.

3.10. Участвует в подготовке и проведении культурно-досуговых мероприятий.

3.11. Ведет картотеку (тетрадь) отказов на литературу.

3.12. Следит за своевременным возвращением изданий и принимает меры к возврату изданий, задержанных сверх предусмотренного срока.

3.13  
ний, в  
итоги о  
3.14.

4. П

Библ

4.1. У

го отдел

4.2. У

ственно

4.3 П

просам

4.4. У

живани

4.5. П

живани

недоста

4.6. Т

содейст

4.7. З

ную инс

4.8. З

с отзыва

сения их

4.9. Н

4.10. П

градам и

туры.

4.11 ...

5. От

Библ

5.1. не

обязанн

законода

5.2. на

ники без

5.3 ...

6. Вза

6.1 би

живания

в письме



3.13. Ведет ежедневный электронный учет читателей, посещений, выдачи изданий, библиографических справок, подводит итоги обслуживания читателей за месяц.

3.14. ... (иное — указать конкретно).

#### 4. Права

Библиотекарь отдела обслуживания имеет право:

4.1. Участвовать в обсуждении проектов решений заведующего отделом обслуживания.

4.2. Участвовать в работе семинаров и совещаний, непосредственно связанных со спецификой его деятельности.

4.3. Присутствовать на собраниях отдела обслуживания по вопросам деятельности отдела.

4.4. Участвовать в подготовке планов и отчетов отдела обслуживания.

4.5. Предлагать на рассмотрение заведующего отделом обслуживания варианты устранения имеющихся в деятельности отдела недостатков.

4.6. Требовать от заведующего отделом обслуживания оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей.

4.7. Знакомиться с изменениями, вносимыми в его должностную инструкцию.

4.8. Знакомиться со всеми материалами своего личного дела, с отзывами о своей деятельности и другими документами до внесения их в личное дело.

4.9. На повышение квалификации.

4.10. На представление к различным формам поощрения, наградам и знакам отличия, предусмотренным для работников культуры.

4.11 ... (иное — указать конкретно).

#### 5. Ответственность

Библиотекарь отдела обслуживания несет ответственность за:

5.1. неисполнение или ненадлежащее исполнение должностных обязанностей в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РФ,

5.2. нарушение правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности и противопожарной защиты,

5.3 ... (иное — указать конкретно).

#### 6. Взаимоотношения (служебные связи):

6.1 библиотекарь по требованию заведующего отделом обслуживания представляет отчет о своей работе за определенный срок в письменном или устном виде,



6.2 библиотекарь передает заведующему отделом обслуживания денежные средства, полученные от оказания платных услуг,

6.3 при увольнении библиотекарь передает библиотечную документацию заведующему отделом обслуживания,

6.4 ... (иное — указать конкретно).

### 7. Условия оплаты труда

7.1. Библиотекарю отдела обслуживания устанавливается должностной оклад в соответствии со штатным расписанием.

7.2. Библиотекарь может получать премии в установленном порядке по представлению заведующего отделом обслуживания.

### 8. Показатели оценки работы

8.1. Работа библиотекаря отдела обслуживания оценивается по качеству выполнения должностных обязанностей, своевременности и правильности оформления учетной документации, отсутствию нарушений трудовой дисциплины и жалоб со стороны читателей.

Заведующий

отделом обслуживания

подпись

инициалы, фамилия

00.00.0000

(начальник юридического  
отдела; юрисконсульт)

подпись

инициалы, фамилия

С должностной инструкцией ознакомлен, один экземпляр получил на руки и обязуюсь хранить его на рабочем месте

подпись

инициалы, фамилия

00.00.0000

Треб

Условные

тбс — тепл

обс — обь

Ти

Складские помещ

Комнаты отдыха

ния, столовые

Коридоры и лес

Офисные помещ

Офисные помещ

ным освещением

Большие офис

- с высокой ст

- со средней с

Помещения д

Помещения д

Помещения с

Лаборатории

Помещения д

ного напряж

Контроль цв



## ПРИЛОЖЕНИЕ 18

### Требования к освещенности рабочих мест

Условные обозначения:

тбс — теплый белый свет

обс — обычный белый свет

Тип помещения	Освещенность, люкс	Цвет света
Складские помещения	200	тбс, обс
Комнаты отдыха, сантехнические помещения, столовые	200	тбс, обс
Коридоры и лестничные пролеты	100	тбс, обс
Офисные помещения	500	тбс, обс
Офисные помещения с достаточным дневным освещением	300	тбс, обс
Большие офисные помещения	750	тбс, обс
- с высокой степенью отражения	1000	тбс, обс
- со средней степенью отражения		
Помещения для переговоров	300	тбс, обс
Помещения для посетителей	200	тбс, обс
Помещения с компьютерами	500	тбс, обс
Лаборатории	300	тбс, обс
Помещения для работ, требующих зрительного напряжения	500	тбс, обс
Контроль цвета	1000	



## ПРИЛОЖЕНИЕ 19

## Размеры площадей служебных помещений

Помещения	Единица измерения	Площадь в м <sup>2</sup> на единицу измерения
Отдел комплектования, обработки и организации каталогов, МБА: рабочие места сотрудников	1 место	6,0 (8,0)
служебные каталоги	1 шкаф	2,5
АРМ сотрудников	1 место	8,0
рабочее место, оборудованное сред- ствами множительной техники	1 место	4,5
Кабинет директора в библиотеках IV-V групп	помещение	18,0
Кабинет заведующего библиоте- кой-филиалом	помещение	12, 0
Мастерские (переплетная и др.)		Рассчитывается по нормам ВСН
Лаборатории (реставрационная, копировально-множительная и др.)	помещение	Рассчитывается по нормам ВСН



## ПРИЛОЖЕНИЕ 20

### Способы визуального изменения объема помещения

Зрительные иллюзии, которых надо добиться	Освещение в помещении	Примечания
Увеличение объема помещения	Равномерное, очень насыщенное	Стены должны быть окрашены в светлые тона
Уменьшение объема помещения	Уменьшение яркости отражающей поверхности	Окраска стен — темная
Удлинение помещения	Светильники дневного света располагаются в направлении, параллельном тому, в котором нужно удлинить комнату	Создается иллюзия сужения помещения
Укорочение помещения	Расположение светящихся полос в направлении, перпендикулярном тому, в котором нужно уменьшить комнату	Возникает иллюзия расширения помещения
Повышение помещения	Более яркое освещение потолка и верха стен по сравнению с остальной площадью	Возникает иллюзия повышения помещения
Членение помещения	Резкое повышение яркости отдельных участков, больше световых контрастов	Должны быть использованы сильные цветовые контрасты



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	3
<b>РАЗДЕЛ 1. Организационно-правовые основы управления персоналом библиотеки .....</b>	<b>5</b>
<b>Тема 1.1. Персонал библиотеки как социально-экономическая категория.....</b>	<b>7</b>
1.1.1. Трудовые ресурсы и персонал библиотеки.....	7
1.1.2. Структура персонала (штатный состав) библиотеки.....	8
<b>Тема 1.2. Субъекты управления персоналом библиотеки .....</b>	<b>11</b>
1.2.1. Аппарат управления.....	11
1.2.2. Руководитель библиотеки.....	13
<b>Тема 1.3. Управление персоналом в системе управления библиотекой .....</b>	<b>19</b>
1.3.1. Основы системы управления персоналом.....	19
1.3.2. Служба персонала .....	22
<b>Тема 1.4. Функции системы управления персоналом библиотеки.....</b>	<b>24</b>
1.4.1. Управление трудовыми ресурсами .....	24
1.4.2. Социальное управление.....	55
1.4.3. Нормативно-правовое обеспечение .....	74
Литература .....	81
<b>РАЗДЕЛ 2. Психологические основы управления персоналом библиотеки .....</b>	<b>83</b>
<b>Тема 2.1. Стиль и методы управления персоналом библиотеки .....</b>	<b>85</b>
2.1.1. Стиль управления .....	85
2.1.2. Гендерные аспекты стиля управления.....	87
2.1.3. Методы управления .....	96
<b>Тема 2.2. Организационное поведение сотрудников. Стиль делового общения...</b>	<b>101</b>
2.2.1. Сущность организационного поведения.....	101
2.2.2. Этика деловых отношений.....	104
2.2.3. Формы делового общения .....	108
<b>Тема 2.3. Мотивация трудовой деятельности .....</b>	<b>115</b>
2.3.1. Теории мотивации .....	115
2.3.2. Организационные и морально-психологические меры мотивации .....	123
2.3.2. Проблемы мотивации персонала библиотеки.....	126
<b>Тема 2.4. Коллектив как высшая стадия развития персонала.....</b>	<b>129</b>
2.4.1. Особенности трудового коллектива .....	129
2.4.2. Формальные и неформальные группы .....	131
2.4.3. Социально-психологический климат коллектива .....	135
<b>Тема 2.5. Конфликты и стрессы в библиотечном коллективе.....</b>	<b>138</b>
2.5.1. Природа конфликтов .....	138
2.5.2. Типология конфликтов.....	139
2.5.3. Управление конфликтами .....	142
2.5.4. Моббинг .....	145
2.5.5. Стресс.....	147
Литература.....	149
Приложения .....	151
Приложение 1. Сведения о специалистах библиотеки.....	152
Приложение 2. Штатное расписание .....	153



Приложение 3. Лист собеседования при приеме на работу .....	154
Приложение 4 . Анкета при приеме на работу .....	155
Приложение 5. Примерная структура текста трудового договора .....	159
Приложение 6. Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу .....	160
Приложение 7. Примеры записей в трудовой книжке .....	162
Приложение 8. Примерный перечень показателей для оценки работников .....	163
Приложение 9. Форма оценочного листа работника .....	165
Приложение 10. Аттестационный лист .....	167
Приложение 11. Образец плана карьеры .....	169
Приложение 12. Примерный план становления в должности .....	170
Приложение 13. Приказ (распоряжение) о прекращении (расторжении) действия трудового договора с работником (увольнении) .....	173
Приложение 14. Извлечение из Общероссийского классификатора управленческой документации (ОКУД) ОК 011-93. Класс 0200000 «Организационно-распорядительная документация». Утвержден и введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 30 декабря 1993 г. № 299 (с изм. и доп. 1999–2004 гг.) .....	175
Приложение 15. Документация по управлению персоналом .....	177
Приложение 16. Примерный текст должностной инструкции заведующего сектором библиотеки .....	179
Приложение 17. Примерный текст должностной инструкции библиотекаря отдела обслуживания .....	183
Приложение 18. Требования к освещенности рабочих мест .....	187
Приложение 19. Размеры площадей служебных помещений .....	188
Приложение 20. Способы визуального изменения объема помещений .....	189



**Марина Николаевна Колесникова**  
**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ БИБЛИОТЕКИ**  
*Учебно-практическое пособие*

Ответственный редактор *Т. В. Захарчук*  
Верстка *Л. В. Васильева*  
Корректura *Г. В. Михеева*

ООО «Центр образовательных программ „Профессия“»  
Санкт-Петербург, 191002, а/я 600  
Тел./факс: (812) 740-12-60

Подписано в печать 25.01.2011. Формат 60 × 84<sup>1/16</sup>.  
Печ. л. 12. Печать офсетная. Тираж 1000 экз. Заказ № 1611.

ISBN 978-5-91884-021-4



Отпечатано в полном соответствии с качеством  
предоставленных материалов в ОАО «Дом печати — ВЯТКА»  
610033, г. Киров, ул. Московская, 122  
Факс: (8332) 53-53-80, 62-10-36  
<http://www.gipp.kirov.ru>; e-mail: [pto@gipp.kirov.ru](mailto:pto@gipp.kirov.ru)



ОТЕКИ

11.

«А»







289-00

Государственное учреждение культуры

административного округа



# БИБЛИОТЕКА

М. Н. Колесникова

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ БИБЛИОТЕКИ



В пособии раскрыты сущность и основы управления персоналом библиотеки в современных условиях, представлены нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом, специфика библиотечного коллектива и др. Издание содержит ряд приложений практического характера по вопросам найма, оценки, увольнения, организации условий труда сотрудников и др. Пособие предназначено для студентов библиотечно-информационных факультетов, учащихся библиотечных колледжей, руководителей библиотек разных типов и видов, работников кадровых служб, системы повышения квалификации и переподготовки управленческих кадров органов культуры и библиотек и др.



[www.professija.ru](http://www.professija.ru)

ИЗДАТЕЛЬСТВО

**ПРОФЕССИЯ**





**М. Н. Колесникова**

**УПРАВЛЕНИЕ БИБЛИОТЕКИ**